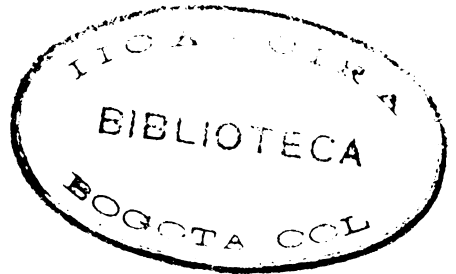


PLAN GENERAL



This One



0APO-D5W-B7YK

DEPARTAMENTO DE RELACIONES OFICIALES E INFORMACION PUBLICA

DIRECCION GENERAL

San José — Costa Rica

112A
D0-1
e:6

CONTENIDO

| | Pág. No. |
|---|-----------|
| Carta del Director General a la Junta Directiva | 1 |
| PLAN GENERAL DEL IICA | 3 |
| Introducción | 3 |
| Objetivos, Estrategia y Funciones del IICA | 5 |
| Objetivo General | 5 |
| Estrategia Básica | 6 |
| Justificación de la Estrategia Básica | 8 |
| Características de las Funciones del IICA | 9 |
| | |
| Actividades del IICA | 11 |
| Líneas de Acción | 11 |
| Contenido General de las Líneas de Acción | 12 |
| Contenido de los Programas | 14 |
| Estrategia de Operación | 15 |
| Instrumentos de Acción | 16 |
| | |
| Organización | 19 |
| Estructura y Funciones | 19 |
| Tipo de Personal Necesario | 26 |
| Aspectos Financieros | 28 |
| | |
| Anexo 1. Bases del Sistema de Planificación del IICA | 31 |
| Funciones y Propósitos | 31 |
| Niveles de Planificación | 32 |
| Instrumentos de Planificación | 33 |
| Organos de Planificación | 35 |
| | |
| Anexo 2. Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva | 37 |
| | |
| Anexo 3. Informe del Relator de la Reunión Extraordinaria del Consejo Técnico Consultivo | 41 |
| Representates Permanentes en el Consejo Técnico Consultivo .. | 45 |
| Lista de Participantes | 48 |
| Funcionarios del IICA | 51 |

| | |
|--|----|
| Anexo 4. Junta Directiva del IICA. Decisiones Tomadas en la Sesión Celebrada el 20 de noviembre de 1970 | 53 |
| I. Aprobación del Orden del Día | 53 |
| II. Palabras del Presidente de la Comisión Asesora | 53 |
| III. Palabras del Dr. Emilio G. Araujo, Director General del IICA | 53 |
| IV. Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva .. | 54 |
| V. Reforma de la Convención | 54 |
| VI. Preparación del Convenio sobre Transferencia del CTEI .. | 56 |
| VII. Relaciones de Coordinación y Cooperación | 58 |
| VIII. Plan General del IICA | 61 |
| | |
| Anexo 5. Resolución sobre el Informe de la Comisión Asesora y la Preparación del Programa—Presupuesto 1971—1972 | 63 |
| | |
| English Version | 65 |
| | |
| GENERAL PLAN OF IICA | 67 |
| | |
| Introduction | 67 |
| Objectives, Strategy, and Functions of IICA | 69 |
| General Objective | 69 |
| Basic Strategy | 70 |
| Justification of the Basic Strategy | 72 |
| Characteristics of the Functions of IICA | 73 |
| | |
| Activities of IICA | 75 |
| Lines of Action | 75 |
| General Content of the Lines of Action | 76 |
| Program Content | 78 |
| Strategy of Operation | 79 |
| Instruments of Action | 80 |
| | |
| Organization | 83 |
| Structure and Functions | 83 |
| Kind of Personnel needed | 90 |
| Financial Aspects | 91 |

San José, Costa Rica, 30 de setiembre de 1970

*Señor
Presidente de la Junta Directiva
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
S. M.*

Señor Presidente:

Tengo el agrado de acompañarle el Plan General del IICA, con el objeto de que sea llevado al conocimiento de los señores Miembros de la Junta Directiva.

Este Plan fue preparado de conformidad con lo acordado por la Junta Directiva en la Resolución IICA/JD-715-11, adoptada en su Novena Reunión Anual celebrada en Mar del Plata, Argentina, en abril de 1970. Se basa en el Informe de la Comisión Asesora de la Junta Directiva, creada por Resolución IICA/JD-658-30 de 25 de abril de 1969, y en el Mensaje que presenté como una "proyección hemisférica y humanista", a la Novena Reunión Anual ya citada.

Este Plan fue preparado siguiendo el sistema de planificación para el IICA, que tuve el gusto de anunciar en el Mensaje conocido en la Novena Reunión Anual. Este sistema está descrito en el ANEXO 2 de la publicación que contiene el Plan General.

El Plan que debería ser aprobado por la Junta Directiva, contiene las líneas básicas de acción y disposiciones a mediano y largo plazo, relacionadas con objetivos, programas, organización, finanzas y política de personal. Su elaboración representa un esfuerzo apreciable de las autoridades máximas del Instituto, basado en una amplia experiencia al servicio de los Estados Americanos, que esperamos ha de lograr la simpatía y apoyo de los señores Miembros de la Junta Directiva.

Cumpliendo con el honroso encargo que me hizo la Comisión Asesora, me complace en anunciarle que por separado le estoy haciendo llegar el Informe que la citada Comisión fechó en Río de Janeiro, Brasil, el 18 de setiembre de 1970. Del mismo modo le estoy enviando un segundo volumen de ANEXOS.

Deseo aprovechar la oportunidad para dejar constancia del agradecimiento del Instituto por el excelente, abnegado y laborioso trabajo realizado por la Comisión Asesora. Los lineamientos básicos de su Informe constituyen un magnífico fundamento en el que con propiedad nos apoyamos para diseñar el Plan General que le permitirá al IICA tomar una posición de liderato en el desarrollo agrícola del Hemisferio, en la década de los setenta.

Me es grato suscribirme del señor Presidente con toda consideración, su atento y seguro servidor,

*José Emilio G. Araujo
Director General*

PLAN GENERAL DEL IICA

INTRODUCCION

Este Plan representa una interpretación de las disposiciones contenidas en la Convención constitutiva del IICA y fija las bases administrativas para poner en práctica dichas disposiciones. Para elaborarlo se han usado las recomendaciones de la Comisión Asesora, algunas resoluciones anteriores de la Junta Directiva y las ideas del Director General presentadas a la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva, celebrada en Mar del Plata, Argentina, en abril de 1970.*

El Plan interpreta el objetivo general y define la estrategia básica del IICA; indica las funciones, las líneas de acción, tácticas de operación y los enfoques necesarios en términos de estructura, funcionamiento, personal y aspectos financieros. Su propósito es servir de guía para orientar y dar unidad a todo el proceso determinativo—ejecutivo del Instituto durante los próximos cinco años, dentro del marco de referencia de la década de los años setenta. El Plan queda sujeto a revisión cuando las condiciones la hagan necesaria.

El Director General reglamentará la política expresada en este Plan; lo hará por medio de disposiciones más específicas sobre líneas de acción, estrategia de operación, organización, personal y aspectos financieros de la institución.

* Resolución IICA/JD-715-11, de 23 de abril de 1970.

El Plan se presenta junto con el Informe de la Comisión Asesora establecida por la Junta Directiva del IICA, por Resolución IICA/JD-658-30, de 25 de abril de 1969, con el fin de evaluar la obra de la institución y determinar su orientación futura.* Se anota con satisfacción que la Comisión se pronunció favorablemente sobre dicha obra. Se anota, igualmente, que las recomendaciones contenidas en dicho Informe, proporcionan elementos de alto valor que se utilizan en la elaboración del Plan.

* Resolución IICA/JD-715-11, de 23 de abril de 1970.

OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y FUNCIONES DEL IICA

Objetivo General

El objetivo general del IICA, interpretando los fines de su Convención constitutiva a la luz de las condiciones previstas para la década de los años setenta y dentro de una “Proyección Hemisférica y Humanista”, es ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural, como medio para alcanzar el desarrollo general y el bienestar de la población. Para lograr el bienestar de su población en general, los países americanos realizan esfuerzos de desarrollo económico y social que comprometen al sector público y al sector privado. En cuanto a la población rural en particular, dichos esfuerzos se concentran en procurar el aumento de la producción y en mejorar el nivel y la distribución de la demanda efectiva de bienes y servicios en lo referente a alimentación, vivienda, vestuario, educación, salud y recreación.

El tipo de esfuerzos anteriormente citado es justificable, pero no es el único deseable. Los países necesitan también esforzarse por reducir la marginalidad rural que se manifiesta, principalmente, en muy bajos índices de participación de los campesinos en la distribución de los recursos productivos y en la toma de decisiones políticas, sociales y económicas; sin este tipo de esfuerzos complementarios, el desarrollo no puede alcanzar un valor humanista y queda limitado a un simple crecimiento económico y mejoramiento material.

Por lo tanto, la suma de estos dos tipos de esfuerzos es la que puede lograr, para los países americanos, la clase de desarrollo nacional a que se refiere el objetivo general del IICA antes enunciado.

Dicho objetivo contiene también la noción de bienestar general. Como el IICA los percibe, el desarrollo y el bienestar deben ser procurados teniendo en mente el individuo y la sociedad. Desde el punto de vista del individuo, el desarrollo y el bienestar se expresan en mejoras sucesivas de los aspectos materiales y no materiales de la vida de las personas. Desde el punto de vista de la sociedad, es decir, de las relaciones entre individuos y entre grupos, el desarrollo y el bienestar se expresan a través de elementos como el grado de libertad que tienen las personas y las agrupaciones, el grado de cohesión y consenso que alcanzan las colectividades, y el grado de cooperación y paz en que viven los miembros de la sociedad.

El objetivo general del IICA abarca, pues, los aspectos materiales y no materiales del desarrollo y del bienestar, y envuelve dimensiones tanto individuales como sociales. El Instituto se empeña, por lo tanto, en apoyar los esfuerzos que los países americanos hacen por:

- a. Aumentar la producción y la productividad agrícolas de manera que alcancen tasas ajustadas al crecimiento demográfico y de los ingresos, especialmente de los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y los que contribuyan a mejorar la dieta de la población.
- b. Aumentar la capacidad de generar empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.
- c. Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad a tasas que permitan una transformación continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa.

Estrategia Básica

Para alcanzar el objetivo general del IICA se ha resuelto escoger como estrategia básica el fortalecimiento de los sistemas institucionales que en los países se dedican a la realización de esfuerzos de desarrollo agrícola.

Las instituciones que van a ser objeto de fortalecimiento son las entidades interesadas en la promoción del avance de la agricultura y del mejoramiento de la vida rural. Estas entidades realizan dicha promoción directamente, utilizando sus propios recursos y prestando servicios; pero también impulsan el desarrollo agrícola al fomentar,

orientar, coordinar y regular los esfuerzos que en favor de dicho propósito realizan personas e instituciones del sector privado. El IICA favorece ambas formas de promoción, pero tiende a concentrar su energía en fortalecer a las instituciones del sector público. Más aún, no considera a los organismos públicos agrícolas como entes aislados, sino como componentes de un *sistema* institucional.

Para fortalecer instituciones (educación, investigación, crédito, reforma agraria y otras), el IICA deberá necesariamente dirigir su acción hacia los organismos encargados de ejecutar la función básica de esas instituciones y hacia los factores externos que condicionan la acción de ellas. Estos organismos son las agencias formales que tienen funciones específicas, presupuesto, organización y personal (en el caso de educación, las facultades de agronomía y los institutos de educación media, por ejemplo).

El fortalecimiento de dichos organismos implica la permanente adaptación de sus objetivos al problema que se trata de resolver; la adecuación de la magnitud de los recursos a la magnitud del problema; y la obtención de más unidades solamente, o mayor calidad de resultado por unidad de recurso usado. Significa también el equilibrio más adecuado en la asignación de recursos entre los varios organismos o instituciones, y su mejor coordinación dentro del sistema institucional.

Para cumplir su función el IICA debe prestar atención tanto a los factores internos como a los externos que limitan la eficiencia de los organismos.

Los *factores internos* se refieren a la racionalidad con que un organismo cumple su labor y requiere acciones en las áreas de:

- a. Los *objetivos* para ayudar a precisarlos o delimitarlos más adecuadamente en el caso de los organismos *ya existentes*, o de establecerlos, en el caso de nuevos organismos y siempre dentro de una proyección humanista del desarrollo.
- b. La *planificación* para ayudar a mejorar el diagnóstico de la naturaleza y magnitud de los problemas, a procurar soluciones para ellos, a programar las acciones, y a evaluar lo alcanzado.
- c. La *organización* para ayudar a mejorar la estructura administrativa, la coordinación, la preparación de presupuestos, la capacitación y la calidad de personal, y la previsión de las disponibilidades financieras y las facilidades físicas.
- d. La *ejecución* para ayudar a poner en marcha las acciones tendientes a alcanzar los objetivos establecidos por los organismos operativos y a acelerar el ritmo de ejecución, lográndolo a menor costo por unidad y con un alcance humano mayor.

Los *factores externos* guardan relación con condiciones más o menos dadas (desde el punto de vista del organismo), que forman el marco dentro del cual se desenvuelve una organización. Se refieren a elementos tales como los recursos de que se dispone y la mayor o menor aceptación de sus funciones dentro del ámbito nacional. Incluye lo que tiene que ver con la política y las prioridades nacionales; la coordinación con otras instituciones para realizar acciones que requieren esfuerzos conjuntos; las leyes y reglamentos que debe observar en el desempeño de sus cometidos. Dado el origen y naturaleza de estos factores externos, su atención puede escapar de la esfera de decisión de los organismos operativos, exigiendo acciones orientadas hacia otras instituciones, en ocasiones fuera del sector rural o aun de los propios países.

Justificación de la Estrategia Básica

El IICA ha hecho la decisión de escoger el mejoramiento de los sistemas institucionales como su estrategia básica para la década de los 70, tomando en consideración: a) la naturaleza de los procesos de desarrollo en las áreas rurales y de los obstáculos que los impiden; b) las capacidades y recursos nacionales y multinacionales dedicados a la tarea; y c) las responsabilidades del IICA como organismo especializado del Sistema Interamericano, así como sus limitaciones legales y presupuestarias. El ser humano es el sujeto y objeto y constituye la esencia misma del proceso de desarrollo, el cual implica una transición o ajuste continuos. Por ello el IICA comenzó hace más de una década a reducir su énfasis en la investigación realizada exclusivamente sobre lo físico—biológico y a dar atención creciente a la preparación de profesionales agrícolas que pudieran aportar un liderazgo en sus países.

Con el paso del tiempo se hizo más y más evidente que estos profesionales, como individuos y en forma aislada, tendrían un impacto limitado sobre el proceso del desarrollo si el IICA no se preocupaba también en promover mejoras en los organismos donde ellos trabajaban. Por lo tanto, durante los últimos cinco años, el Instituto ha dado un énfasis creciente en sus programas y actividades, a los organismos nacionales del sector agrícola.

A la vez, esta experiencia ha demostrado que el mejoramiento de los organismos que cumplen las funciones institucionales del sector rural depende no solamente de mejoras internas que se hagan a los mismos, sino también, en gran medida, de fuerzas externas con respecto al organismo en sí, y de las interrelaciones entre las distintas instituciones y sus organismos.

También ha llegado a ser evidente que el proceso de desarrollo requiere e implica la capacitación no sólo de profesionales, sino de todos los miembros de la masa rural, sea cual fuere su oficio, con el fin de que tengan participación activa como individuos y como miembros de la sociedad. Esto debería ser una preocupación principal de todos los organismos nacionales que en conjunto constituyen el componente gubernamental del sistema institucional del país.

Era notorio que el IICA, en cumplimiento de sus responsabilidades como organización interamericana para la agricultura, tenía que ayudar más resueltamente a los Estados Miembros no sólo en la formación de líderes profesionales capaces y en la solución de los problemas internos de sus organismos agrícolas, sino también en el mejoramiento del ambiente institucional, es decir del sistema en que funcionan dichos organismos agrícolas, dando énfasis a la capacitación que impulsara el mejoramiento de estos sistemas.

Dentro de la Proyección Humanista, la decisión de concentrarse en el mejoramiento de los sistemas institucionales del sector rural, es aún más aconsejable si se toma en cuenta que: 1) casi ningún otro organismo está preocupándose de este campo tan importante; 2) con este enfoque se facilita enormemente la colaboración y coordinación con organismos multinacionales, tanto del Sistema Interamericano como de fuera de éste; y 3) también se facilita la relación con los programas bilaterales y nacionales.

Características de las Funciones del IICA

Como el cumplimiento del objetivo general hace necesaria la selección de una estrategia de operación, del mismo modo la fijación de tal estrategia hace necesario especificar la naturaleza de las funciones que cumple el IICA. La determinación de tales características está basada principalmente en lo que comprende la personería jurídica del Instituto como organismo internacional, en el mensaje del Director General a la Junta Directiva del IICA presentado en abril de 1970, y en lo contenido en el Informe de la Comisión Asesora.

Las características funcionales del IICA son, por lo tanto, las siguientes:

- a. *La acción debe ser multinacional.* El IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que sean de utilidad para varios de los países americanos y que no sean ejecutables con ventaja por los países en forma individual.

- b. *La acción debe ser complementaria.* El IICA debe operar exclusivamente en aquellas áreas de necesidad en las que los países no puedan actuar eficazmente por sí mismos. No debe trabajar en los sectores en que los países pueden servirse bien sin apoyo externo.
- c. *La acción debe ser temporal.* El IICA no debe realizar actividades por tiempo indefinido. En consecuencia debe terminar su ayuda y descontinuar la actividad cuando el país o la institución puedan continuar la acción por su propio esfuerzo. Esto quiere decir que las tareas siempre deben ser de carácter temporal, pero esta temporalidad no significa que al descontinuar una actividad sea necesario abandonar al país o a la institución, especialmente si hay otros programas que cumplir, de acuerdo con las características aquí enumeradas.
- d. *La acción debe ser de apoyo.* El IICA debe prestar ayuda a los países en sus esfuerzos dirigidos al desarrollo agrícola con el fin de contribuir a capacitarlos para realizar por sí mismos lo que no puedan hacer a cabalidad, dando énfasis, en esta acción, a la formación y capacitación humana y al fortalecimiento de las instituciones nacionales. La acción directa del IICA se justifica sólo en casos muy particulares y debe limitarse a aquellas actividades no cubiertas por los países o que por razones de economía de escala u otras, convenga realizarlas a nivel multinacional.
- e. *La acción debe ser específica.* El IICA debe operar mediante programas precisos y sistemáticos. Sus acciones deben ser concretas y deben contar con metas bien definidas. No debe haber vaguedad en sus objetivos.
- f. *La acción debe ser receptiva y flexible.* El IICA debe desarrollar continuamente su sensibilidad para detectar las necesidades de los países, para comprender las prioridades de los gobiernos y para percibir las tendencias de las políticas y las características de los programas. Su acción, por lo tanto, debe demostrar alta capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes y variaciones de país a país y dentro de cada uno de ellos.
- g. *La acción debe ser innovadora.* El IICA debe, sin perjuicio de las anteriores características, mantener la aptitud de proponer a los países cambios de concepto, de organización y de procedimiento. Su acción debe abrir alternativas y trazar sendas originales para los países.

ACTIVIDADES DEL IICA

Los propósitos citados son consecuencia del análisis del desarrollo observado en estas últimas décadas en los países de este Hemisferio, con excepción hecha de Estados Unidos y Canadá y de los varios diagnósticos que han sido realizados por organismos nacionales y multinacionales. Estos antecedentes son los fundamentos usados para establecer las líneas de acción para la próxima década en el presente Plan. En la ejecución se tratará de adaptar estas políticas a lo establecido en el Artículo 52 de la Carta de la Organización de los Estados Americanos.

Líneas de Acción

Las líneas de acción concretan y concentran las actividades del IICA en su papel de promover el mejoramiento de los sistemas institucionales del sector rural. Con el fin de acelerar el mejoramiento de los organismos nacionales y regionales para que se configure en sistemas institucionales capaces de acelerar a su vez el desarrollo rural, estas líneas de acción deben cubrir los siguientes campos:

- a. análisis del desarrollo rural y la información correspondiente;
- b. fortalecimiento de las instituciones de educación agrícola esenciales para diseminar los conocimientos existentes en ciencias agropecuarias, forestales, socio-económicas y de economía del hogar;
- c. fortalecimiento de las instituciones de investigación agrícola encargadas de aumentar los conocimientos en los campos físico-biológicos y socio-económicos;

- d. fortalecimiento de las instituciones de fomento agrícola;
- e. apoyo a los organismos de integración regional;
- f. fortalecimiento de las instituciones encargadas del cambio estructural que promueven y ejecutan las políticas de distribución de los recursos productivos y del poder político, social y económico, y se enfrentan a la remoción de las condiciones que afectan la marginalidad rural;
- g. fortalecimiento de las instituciones de administración y formulación de la política agrícola, que tienen la función de planificar, organizar y coordinar la acción del gobierno en el esfuerzo que se realiza para lograr el desarrollo rural.

En esta selección se han tomado en cuenta las políticas y líneas de acción de otros organismos internacionales, especialmente de la FAO, con el propósito de eliminar duplicación y facilitar la coordinación de esfuerzos. Además la selección sigue el criterio tanto de concentrar recursos en un número limitado de campos, como de incluir aquellos (instituciones, organismos), cuyo mejoramiento es indispensable para un sistema institucional capaz de acelerar el desarrollo rural.

Contenido General de las Líneas de Acción

- a. *Análisis e información del desarrollo rural.* El análisis de la situación agrícola de los países, particularmente el de las instituciones vinculadas al sector rural, y su evolución permite determinar los principales problemas que exigen atención interna y externa. Además, capacita al IICA para seleccionar las instituciones en las cuales puede concentrar sus recursos y a la vez sirve como complemento a la información necesaria para el Sistema Interamericano. La obtención de esta información también fortalecerá las actividades de documentación y difusión como soporte al mejoramiento de las instituciones agrícolas.
- b. *Educación.* La Comisión Asesora ha sugerido la idea que se acoge en este Plan, de que el IICA elabore y promueva un vasto programa de educación agrícola, ejecutado a varios niveles, para el decenio 1971—1980, que deberá llevarse a cabo a través de las instituciones nacionales y con ajuste a las demandas del proceso del desarrollo agrícola y del cambio social. En el campo de la educación el IICA continuará apoyando la enseñanza de posgraduación, la enseñanza a nivel universitario y en ciertos casos a nivel medio, dando un mayor énfasis a las asignaturas relacionadas con

las ciencias sociales, intensificando para ello la cooperación con otros organismos. También propiciará en los organismos de extensión el fortalecimiento de su enfoque educacional y de concientización, con una mayor expresión en la familia rural como sujeto de la acción; pero sin descuidar su función de acelerar la transmisión y adopción de tecnología mejorada, buscando nuevos modelos de operación, mejor adaptados a las condiciones de América Latina.

- c. *Investigación.* El IICA restringirá su acción directa en la investigación. A la vez fortalecerá los esfuerzos nacionales y regionales para orientarla en función de los objetivos del desarrollo, y para relacionar la investigación físico—biológica (tecnológica aplicada) de las estaciones experimentales, con la investigación económica y social. Impulsará, también, la acción de los organismos nacionales en el campo de la investigación socio—económica dirigida al medio rural. Se dará especial énfasis a aspectos de la planificación y administración de la investigación.
- d. *Fomento de la producción y productividad.* El IICA asistirá a los países en los esfuerzos que realicen para lograr el aumento de la producción, tratando de ligar las acciones de los organismos nacionales responsables de la planificación, con la investigación físico—biológica y socio—económica, y con la provisión de insumos, extensión, asistencia técnica, crédito y comercialización. Al mismo tiempo ayudará para que los organismos nacionales conduzcan la acción de manera tal que los campesinos reciban una participación mayor del beneficio provocado por los aumentos de producción y sean receptores de una proporción más elevada de los servicios públicos usados para alcanzar dichos aumentos. En colaboración con otros organismos internacionales promoverá avances en el campo agro—industrial, poniendo énfasis en el aumento de empleos en las áreas rurales.
- e. *Integración regional.* El IICA colaborará en la realización de los estudios necesarios para la formulación de políticas regionales en el sector rural y dará asistencia a las instituciones nacionales participantes en este esfuerzo, capacitando personal y proporcionando asesoría técnica.
- f. *Reforma agraria y organización campesina.* A solicitud de los países, el IICA apoyará los esfuerzos nacionales en el campo de la planificación, ejecución y promoción de cambios estructurales. Esta acción incluirá atención a problemas de estructura de la tenencia, de la producción y de los servicios de apoyo, con el fin de que cada día se pueda incorporar al resto de la sociedad un porcentaje mayor de los marginados de las áreas rurales.

g. Administración de la política agrícola. En este aspecto el IICA ha ganado alguna experiencia en los años recientes. La planificación recibirá un refuerzo adicional con la carrera de posgraduación en planificación agrícola. Se promoverá la articulación de los organismos del sector agrícola para lograr una política coherente y de mayor eficiencia. Los esfuerzos sobre organización y coordinación se centrarán mayormente en los Ministerios y Secretarías de Agricultura y organismos de planificación.

Contenido de los Programas

Para ejecutar las líneas de acción del IICA se establecerán programas de acuerdo con las prioridades nacionales y regionales y cuyos objetivos tiendan a promover el fortalecimiento de instituciones y organismos del sector rural. Se incluirían los siguientes aspectos:

Dentro del análisis e información del desarrollo rural

- a. análisis sistemático y periódico del progreso de la agricultura;
- b. análisis sistemático y periódico de la evolución de las instituciones y organismos agrícolas, individualmente y como sistemas institucionales;
- c. servicio y fortalecimiento de bibliotecas y de organismos de documentación e información agrícolas.

Dentro del fortalecimiento de instituciones de educación

- d. fortalecimiento de organismos de educación formal al nivel medio y superior;
- e. fortalecimiento de organismos de extensión agrícola.

Dentro del fortalecimiento de instituciones de investigación

- f. fortalecimiento de organismos de investigación físico—biológica y socio—económica.

Dentro del fortalecimiento de instituciones de fomento de la producción

- g. fortalecimiento de organismos de asistencia técnica;
- h. fortalecimiento de organismos de crédito rural;

- i. fortalecimiento de organismos de comercialización agrícola;
- j. fortalecimiento de los organismos de colonización;
- k. fortalecimiento de organismos de promoción agro-industrial;
- l. fortalecimiento de las agencias de organización cooperativa.

Dentro del fortalecimiento de instituciones de integración regional

- m. asesoramiento a los organismos regionales de integración;
- n. fortalecimiento de los organismos nacionales envueltos en el proceso de integración.

Dentro del fortalecimiento de instituciones de ejecución y promoción de cambios estructurales

- ñ. fortalecimiento de los organismos de reforma agraria;
- o. fortalecimiento de las agencias de organización campesina.

Dentro del fortalecimiento de las instituciones de administración de la política agrícola

- p. fortalecimiento de agencias encargadas de la organización y la coordinación;
- q. fortalecimiento de organismos de planificación.

Los programas que se están iniciando para ayudar a los países a resolver problemas específicos (tales como el Programa de los Trópicos Americanos, el de Ganadería, de Riego y de los Altos Andes), deben ejecutarse concentrando y limitando los esfuerzos del IICA a uno o varios de los aspectos aquí señalados. El apoyo que dará el IICA no debe diluirse ni desviarse de su objetivo inmediato, que es el mejoramiento del sistema institucional y de sus organismos, con un énfasis fundamental en la capacitación humana para el desarrollo, como fue señalado anteriormente.

Estrategia de Operación

La estrategia de operación se refiere a la concepción propia que el IICA tiene sobre la naturaleza de su acción; al contenido general de las líneas de acción y programas adoptados; a los instrumentos empleados; y a las actividades de los organismos sobre los cuales concentra su acción. Se establece, a priori, que las labores del IICA en todas sus líneas de acción, deben ajustarse a criterios como los siguientes:

- a. que los sistemas de instituciones y organismos de los países o de los organismos regionales de integración, son los encargados de ejecutar la política del desarrollo y que el IICA actuará de acuerdo con dichas políticas establecidas por los países;
- b. que la unidad básica del sistema institucional del país es el organismo o agencia, y por lo tanto este hecho debe reflejarse en la organización y funcionamiento del IICA;
- c. que la educación debe ser el principal instrumento con que cuenta el IICA para promover cambios en las instituciones y para servir como organismo especializado en agricultura;
- d. que la labor del fortalecimiento institucional persigue, en última instancia, el bienestar del empresario rural, del campesino, de la mujer y de la juventud rurales;
- e. que es importante para el IICA trabajar asociado con otros organismos internacionales de ayuda técnica (particularmente la FAO) y financiera;
- f. que, durante el período de transición en el que el IICA aún mantiene centros propios, éstos darán la más alta prioridad al apoyo de las actividades del Instituto en los países;
- g. que es primordial ayudar a los organismos nacionales a idear o mejorar sus funciones a través de grupos rurales, antes que hacerlo a través de individuos aislados, tanto por la eficiencia del organismo como por el alcance de los propósitos humanistas que fundamentan el proceso de desarrollo; esto implica agrupaciones rurales motivadas y formadas no solamente en el sentido asociativo, sino también para fines comunes y comunitarios bien definidos y potencialmente alcanzables.

Instrumentos de Acción

Para realizar las funciones de asistencia técnica mencionadas, el IICA debe descansar mayormente en la utilización de los siguientes instrumentos:

- a. en la educación, cuyo propósito principal es preparar a los individuos tanto en aspectos técnicos como humanos, para lograr una mayor participación en los procesos de desarrollo y una toma de conciencia más adecuada sobre los obstáculos, limitaciones y posibilidades de acelerar ese desarrollo;
- b. en la capacitación sobre elaboración de proyectos para mejorar los sistemas institucionales y sus organismos;
- c. en la investigación, cuyo propósito principal es producir nuevos conocimientos;

- d. en la asesoría directa, que trata de utilizar conocimientos para solucionar problemas, brindada tanto sobre la base de la experiencia de un técnico o de un equipo, o la fundamentada en la investigación;
- e. en el funcionamiento de grupos o comisiones permanentes, cuya función principal es la de coordinar instituciones o solucionar problemas específicos;
- f. en el apoyo a las asociaciones profesionales, con el fin de que adquieran capacidad propia para alcanzar los objetivos que persiguen.

La eficiencia de los instrumentos que usa el IICA para promover cambios en el sistema institucional, se incrementa grandemente cuando estos instrumentos se ligan a la asistencia financiera de fuentes internas o externas, brindada a los países o servicios de otros organismos fuera del IICA. Esto obliga al Instituto a dedicar una parte sustancial de sus esfuerzos para promover una adecuada coordinación con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo de los países. De esta manera, las recomendaciones que emergen del uso de los instrumentos de acción propios del IICA pueden traducirse en conjuntos de cambios en las distintas actividades de un organismo y en modificaciones de los factores externos, logrados con mayor rapidez que los obtenidos con la sola acción de la asistencia técnica. Por eso el Instituto está preparado para ser la agencia ejecutora de programas y proyectos que algunos gobiernos u organismos financieros multinacionales realicen con países del Hemisferio, bien como ayudas bilaterales o en planes multilaterales. La acción a través de organismos nacionales mediante el trabajo en conjunto con cuadros técnicos nacionales y la utilización de mecanismos tales como personal nacional de contrapartida, permite incrementar la eficiencia en la aplicación de los instrumentos usados. Con ese sistema no sólo se logra un incremento en los recursos efectivos de operación del IICA y un mayor conocimiento y contacto con las condiciones del país, sino que se capacitan cuadros nacionales que más tarde pueden asumir la plena responsabilidad de las actividades iniciadas o mejoradas con el apoyo del Instituto.

Otra manera de aumentar la eficiencia de los instrumentos usados para la promoción de cambios en instituciones es mediante la acción simultánea sobre la planificación, ejecución y organización del sistema institucional de una institución u organismo. Ello se debe a que son varios los factores que inciden a la vez, y en forma interrelacionada, sobre la eficiencia de operación de los organismos individualmente, y del sistema institucional como un todo.

Una acción extensiva de capacitación recíproca, permitiendo que se intercambien profesionales y experiencias alcanzadas en algunos países e instituciones del Hemisferio, será un instrumento que usará el Instituto para facilitar que en especial los directivos de los países, amplíen los conocimientos necesarios para la acción.

En el grado que el IICA realice su trabajo con organismos de mayor jerarquía en la escala administrativa y con influencia a su vez sobre otras instituciones y organismos, llevará a cabo una labor más eficiente y estará satisfaciendo en forma creciente las necesidades y aspiraciones de los países.

ORGANIZACION

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas es una institución intergubernamental autónoma, con personería jurídica propia, que lleva a cabo programas para atender necesidades de los Estados Miembros; como organismo especializado interamericano, encargado de la agricultura, debe llegar a cumplir las funciones necesarias para ejecutar y poner en marcha los programas de desarrollo agrícola dentro del marco de las políticas generales que la OEA adopte para el Hemisferio. En este doble papel, el IICA deberá adoptar una estructura hemisférica adecuada a estos propósitos y constituirse en una verdadera *“organización interamericana para la agricultura”*, con lo cual se adaptaría en mejor forma a los objetivos, fines y mecanismos que se mencionan en el presente Plan. En esta nueva proyección el IICA deberá coordinar su acción con las funciones que cumplan los demás órganos y organismos del Sistema Interamericano. Esta concepción hemisférica impone un cambio de nombre de la institución, que permita superar su identificación con una ubicación geográfica y transmita una imagen representativa del ámbito que le corresponde y de las importantes funciones que cumple.

Estructura y Funciones

La estructura y funciones comprende la identificación de las unidades directivas y operativas y el papel asignado a cada una de estas unidades para poder cumplir los objetivos del Instituto.

Cuerpos Directivos

Se considera conveniente que los Ministros de Agricultura participen en la elaboración de la política agrícola continental y como Asamblea actúen como órgano superior del Instituto. En consecuencia se propone que en esta función los Ministros de Agricultura se reúnan cada dos años, con el propósito de que evalúen la labor del IICA, hagan recomendaciones sobre programas, adopten las medidas para promover la institución como instrumento de desarrollo agrícola creado por los gobiernos y aprueben el Programa—Presupuesto bienal. El costo de la reunión bienal de la Asamblea sería financiado por el Instituto.

Cuando el IICA lo considere conveniente, de acuerdo con lo establecido en la Carta de la OEA, podría solicitar al Consejo Permanente que los Ministros de Agricultura reunidos en Asamblea, también puedan funcionar como Conferencia Especializada Interamericana.

También se considera importante que se mantenga la Junta Directiva del Instituto, la cual se compondrá de un representante de la más alta jerarquía por cada Estado Miembro, que será el mismo representante en el Consejo Permanente de la Organización de los Estados Americanos, o nombrado especialmente por el gobierno respectivo. Esta Junta Directiva cumpliría las funciones que le encomienda la Convención constitutiva, con excepción de la aprobación del Programa—Presupuesto, que le correspondería a la Asamblea; también le correspondería actuar como Comisión Preparatoria de la Asamblea. Las relaciones de coordinación del IICA con los otros Consejos y demás órganos y organismos del Sistema y con otras organizaciones internacionales, se harán a través del mecanismo de coordinación que la Asamblea General adopte para la Organización de los Estados Americanos. Al pasar la responsabilidad de la aprobación del Programa—Presupuesto a la Asamblea de Ministros de Agricultura, se hace innecesaria la reunión anual del Consejo Técnico Consultivo convocada para este propósito. Sin embargo se mantendría este organismo previsto por la Convención con el propósito de que pueda asesorar al Director General del IICA, en asuntos técnicos, cuando éste lo considere conveniente. Al igual que lo dicho por la Comisión Asesora, se considera necesario tomar una acción inmediata para derogar el Protocolo de Enmienda de 1958 y modificar la Convención constitutiva con el fin de introducir los cambios que aquí se proponen. Pero como la aprobación de las modificaciones de la Convención sería demorada, se considera indispensable que la Junta Directiva apruebe un régimen transitorio, por medio de una

Resolución Ejecutiva, que contenga las reformas que posteriormente se incluirían en la modificación a la Convención.

Director General

Las funciones y responsabilidades del Director General continuarán siendo las previstas en la Convención y en las disposiciones adoptadas por los Cuerpos Directivos y en tal virtud le corresponderá la administración general del Instituto, la ejecución de los programas y las relaciones con otras instituciones. Para cumplir estos fines adecuará la organización al cumplimiento de las funciones más amplias y complejas que se presentan en este Plan.

Subdirector General

Por delegación del Director General, el Subdirector tendrá a cargo el desarrollo de las operaciones del IICA en sus líneas de acción, programas y proyectos y la supervisión y control de todas las unidades operativas.

Directores Regionales

Los Directores Regionales por delegación del Director General supervisarán la ejecución de los programas, proyectos y actividades que se lleven a cabo en los países de las respectivas regiones. Las Direcciones Regionales servirán como las unidades descentralizadas de planificación del IICA a nivel zonal, como Oficinas Nacionales del país sede y trabajarán en coordinación con los organismos de integración multinacional. Actuarán también como centros de coordinación y apoyo técnico para las Oficinas Nacionales. En tal sentido, la organización proveerá el intercambio de servicios de técnicos entre las Direcciones Regionales y las Oficinas Nacionales, para reforzar mutuamente los programas a nivel nacional y regional y así constituirse en verdaderos equipos regionales y hemisféricos. Para lograr un máximo impacto de los programas multinacionales, éstos deben estructurarse en tal forma que las Direcciones Regionales puedan cumplir en forma eficaz las funciones anteriormente mencionadas.

Las Oficinas Nacionales

Las Oficinas Nacionales son las unidades básicas de operación encargadas de las actividades correspondientes a los programas y proyectos del IICA en los respectivos países. Actuarán de manera tal, que no afecten los auténticos valores de cada cultura nacional, sino más bien, procurarán que los esfuerzos multinacionales del IICA se ejecuten en apoyo de las políticas, prioridades y planes de los países miembros. Cada país tiene plena soberanía en la realización de sus esfuerzos para acelerar su desarrollo, y los planes y acciones de asistencia técnica de un organismo multinacional como el IICA, deben formularse y ejecutarse con base en un conocimiento amplio y en un contacto constante con cada país. Para lograr este grado de conocimiento y contacto constante y necesario, el IICA pondrá un énfasis mayor en sus Oficinas Nacionales. Así, mientras la Dirección Regional da amplitud a los programas del IICA en un conjunto de países, los núcleos nacionales le darán profundidad.

Debe enfatizarse que esto no implica ni debilitación ni abandono del papel multinacional del IICA, sino la estrategia considerada más efectiva para cumplir este papel durante la década de los 70. El personal técnico ubicado en una Oficina Nacional no constituye una unidad aislada, sino que sus integrantes son componentes descentralizados del equipo multinacional del IICA al nivel de Zona y Hemisferio, unidos y coordinados por las Direcciones Regionales, tanto en la planificación como en la ejecución de las líneas de acción hemisférica del IICA.

Centro Tropical de Enseñanza e Investigación (CTEI)

Se considera, conjuntamente con la Comisión Asesora, que es conveniente poner en marcha un plan que facilite la transferencia de este Centro a países e instituciones interesados, de modo que el IICA en un plazo predeterminado concluya sus operaciones allí. Sin embargo, se hace ver la necesidad de diseñar un esquema de transferencia gradual que impida que este bien interamericano se deteriore o sufra algún menoscabo que erogue pérdidas a los Estados Miembros. Por ello se considera que el plazo de transferencia no puede fijarse precipitadamente, ni acortarse a límites angustiosos. Por consiguiente, se estima que la Dirección General debe contar con cierto margen de flexibilidad para realizar esta operación, de manera que a partir del 1º de julio de 1971 cuente con un plazo no menor de cinco años, que en ningún caso debe exceder de siete años.

Las medidas que progresivamente se vayan adoptando para concluir las operaciones al final del séptimo año, serán incluidas en los proyectos de Programa—Presupuesto a partir del correspondiente al ejercicio 1971—1972. En el plan de transferencia se tomará en cuenta el apoyo económico decreciente para que en el traspaso no sufran menoscabo los programas, ni se deteriore la institución antes de completarse la operación.

Una acción inmediata, tanto pertinente como de valor simbólico, sería la de cambiar el nombre del Centro y al relacionarlo directamente con su ámbito ecológico, denominarlo “Centro Tropical de Enseñanza e Investigación” (CTEI).

Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (CIRA)

En igual forma se acogerán las recomendaciones de la Comisión Asesora hechas con respecto al IICA—CIRA. Por lo tanto se incluirán plazos similares a los del IICA—CTEI para terminar el proceso de transición y la enseñanza para graduados financiada con fondos propios. Esta transición futura ha sido tomada en cuenta al disponer el traslado del Departamento de Desarrollo Rural a Bogotá. Las especializaciones para graduados en este campo en el IICA—CTEI, fueron ofrecidas y financiadas principalmente por el IICA. Ahora el IICA—CIRA está ofreciéndolas conjuntamente con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Universidad Nacional de Colombia, como parte de un plan en el cual pasarían paulatinamente al sistema nacional. Dentro de cuatro años el plan preverá que el sistema ICA—Universidad Nacional de Colombia, asuma la responsabilidad completa.

Además de las posibilidades de transición a corto y mediano plazo en la actividad de la enseñanza para graduados, anteriormente descrita, este traslado es necesario para mantener una “masa crítica” en este campo, señalado varias veces como prioritario por la Junta Directiva, sin tener que aumentar el personal profesional total del CTEI y del CIRA. El personal en el Departamento de Desarrollo Rural recientemente trasladado al CIRA, y el de Reforma Agraria que se encuentra en ese Centro desde que fue establecido en Bogotá con el apoyo del Proyecto 206 del Programa de Cooperación Técnica, de la Administración de Cooperación Técnica de la OEA, se complementan entre sí, permitiendo las correspondientes economías.

Oficina para la promoción de la enseñanza para graduados

Junto con las medidas de transición propuestas para el CTEI y para el CIRA, el IICA traspasará a las instituciones y organismos nacionales, la acción directa aplicada a la enseñanza para graduados que desde hace varios años ha venido realizando en dichos Centros. En la medida en que vaya desapareciendo esta acción directa, se continuará fortaleciendo la acción indirecta aplicada a la promoción y fortalecimiento de la enseñanza para graduados proporcionada por las instituciones nacionales. Para atender este proceso de transición y adquirir la capacidad necesaria para promover y fortalecer eficazmente la enseñanza para graduados brindada en las instituciones nacionales, se establecerá en la Dirección General el Decanato de la Escuela para Graduados; éste luego se transformará en la Oficina de Promoción y Coordinación de la Enseñanza para Graduados en el Hemisferio.

Dirección de Asuntos Administrativos y Financieros

Esta Dirección seguirá cumpliendo las importantes funciones relacionadas con los asuntos administrativos y financieros, que por largo tiempo ha mantenido a su cargo. Actualmente están bajo análisis las recomendaciones de un consultor referentes a la administración de personal. A la vez, se están estudiando las posibles formas de reducir la carga administrativa de las unidades descentralizadas con el fin de que puedan dedicar más tiempo y esfuerzo a sus funciones técnicas. En ambos casos se está buscando una mayor eficiencia administrativa y un mayor impacto operacional.

Dirección de Relaciones Oficiales e Información Pública

Las relaciones oficiales son una función privativa del Director General. Estas, bajo la supervisión inmediata del Director General y por delegación suya son atendidas por una Dirección. Dentro de las responsabilidades que le corresponden están las de atender la comunicación con gobiernos, instituciones internacionales y Cuerpos Directivos del Instituto; los aspectos jurídicos relacionados con los instrumentos legales del Instituto y la negociación de acuerdos, convenios y contratos; la coordinación con los Directores Regionales y los Representantes Oficiales en lo relacionado con las relaciones oficiales; los aspectos de protocolo que se derivan del cumplimiento de las funciones de relaciones oficiales, etc. Otra función básica de esta Dirección es la de atender lo relacionado con el programa de

publicaciones del Instituto y la información pública de la institución, la cual se realiza en escala reducida. Por ello se considera, junto con la Comisión Asesora, que actualmente existe un relativo desconocimiento del IICA y por lo tanto es necesario realizar un efectivo programa de información sobre la labor y los programas del Instituto, de modo que se promueva una intensa divulgación que contribuya a que los servicios del Instituto sean utilizados en mejor forma por los países miembros.

Subdirección General Adjunta para Asuntos Técnicos y de Planeamiento

En el mensaje del Director General presentado a la Junta Directiva en su Reunión Anual celebrada en abril de 1970 se describieron las funciones previstas para esta unidad, poniendo énfasis principalmente en los aspectos técnicos y de planificación interna y externa, a mediano y largo plazo. Pero ahora debe agregarse que para tener un IICA ágil y técnicamente eficaz, son igualmente importantes las funciones de planificación anual; el análisis y la preparación del Programa—Presupuesto; el registro y la evaluación de los conjuntos de actividades de cada proyecto; y la preparación del material para los informes que requieren la Junta Directiva, los gobiernos de los Estados Miembros y los Organos y Organismos del Sistema Interamericano. Le corresponderá a esta Subdirección, en una medida cada vez mayor, la función de promover y sintetizar la profundización y enunciación de los procesos de mejoramiento de los sistemas institucionales agrícolas y sobre el desarrollo agrícola.

Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa

Para promover la coordinación efectiva de las acciones del Instituto con las de la OEA y las de otros organismos internacionales e instituciones relacionados con el sector agrícola, localizados en los Estados Unidos, es necesario fortalecer la Oficina del IICA en Washington y darle un nivel elevado que facilite esa función, tan vital para lograr los objetivos fijados.

La historia del Instituto en sus últimos años contiene un sinnúmero de capítulos donde la falta de este adecuado enlace ha frustrado posibles esfuerzos coordinados con varios organismos, con el consiguiente perjuicio para los países miembros; o en el momento crítico ha privado al IICA de participar en discusiones, análisis y decisiones, en las que su presencia y experiencia hubieran sido de gran provecho para los Estados signatarios.

La preocupación por la coordinación de esfuerzos estará constantemente presente en las actividades de la institución. Por ello se redoblarán esfuerzos para lograr una más íntima colaboración con la FAO, según lo recomienda la Comisión Asesora, lo mismo que con otros organismos. Una parte de esa acción será conducida directamente por el Director General (con la participación de la Dirección de Relaciones Oficiales e Información Pública) y la otra directamente por esta Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa.

Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (IICA-CIDIA)

La Comisión Asesora destaca en su Informe la importancia del establecimiento de un moderno sistema de documentación e información agrícolas, integrado por diferentes centros de documentación nacionales y regionales. El Centro de Documentación y Biblioteca que el IICA tiene en el CTEI formará parte del sistema, cuya administración, al igual que el Centro de Documentación del Instituto, deberá estar en la sede de la Dirección General. En lo principal esta recomendación coincide con la propuesta presentada por el Director General a la Junta Directiva en su Reunión Anual celebrada en abril de 1970.

En ambos casos este Centro está visualizado no como una actividad aislada, sino como un componente integral de los esfuerzos del IICA para lograr sus objetivos.

Cabe decir que también se está estudiando la conveniencia de asignarle al Centro responsabilidades mayores en toda la gama de publicaciones propias del IICA, con el fin de asegurar una política uniforme y acorde con los objetivos y líneas de acción del Plan General.

Tipo de Personal Necesario

En términos generales, la capacidad técnica necesaria para realizar la ejecución de las actividades que conforman el fortalecimiento del sistema institucional y la atención de las labores que le corresponden al IICA como organismo especializado del Sistema Interamericano, sirven como base para determinar las características del personal técnico con que debe contar el Instituto. Ambos casos implican la atención de áreas como las siguientes:

- ▲ Planificación
- ▲ Ejecución
- ▲ Administración

Para estas funciones se requiere personal técnico especializado y con experiencia en cada una de estas áreas y en los campos indicados dentro de las líneas de acción mencionadas en la parte correspondiente de este Plan.

Como algunas actividades exigen atención continua o repetitiva y otras son de naturaleza temporal, no todo el personal debe ser permanente dentro del IICA. Será necesario entonces contar con dos grupos de personal técnico, como se explica a continuación.

Es necesario un grupo mínimo permanente de personal profesional de prestigio, de amplia experiencia y preparación técnica en las materias contenidas en cada una de las líneas de acción y programas hemisféricos del IICA. Este grupo tendrá a su cargo la promoción y coordinación en todos los niveles y etapas del desarrollo de las instituciones y organismos relacionados con su especialidad o programa. Además, en este conjunto de personal permanente habrá un grupo complementario de profesionales dedicado a trabajar, al nivel de proyecto y actividad, en:

- ▲ Política y estrategia del desarrollo
- ▲ Planificación y elaboración de proyectos
- ▲ Administración pública agrícola
- ▲ Enseñanza agrícola

Del mismo modo se requiere un grupo de personal transitorio con preparación en varias especializaciones. Este personal debe ser de alta capacidad y calidad. Trabajarán en períodos de corta o mediana duración, en un número considerable de campos más especializados. Serán necesarios para atender ciertas actividades en determinadas etapas del desarrollo de las instituciones y organizaciones en cualquier programa, proyecto o actividad.

Este personal será contratado por plazos variables y en función de actividades específicas. De preferencia serían técnicos de organismos nacionales. Los sistemas de contratación o los acuerdos para realizar el trabajo deberán ser muy flexibles.

Además del personal técnico mencionado en los párrafos anteriores, es indispensable contar con el personal administrativo calificado que se requiere para el buen funcionamiento del Instituto, en todo lo referente a las distintas áreas de planificación, ejecución y administración.

Aspectos Financieros

Para el período 1970–1971, el IICA cuenta con 112 técnicos y un presupuesto total de \$4.022.918. El 58,2 por ciento de ese presupuesto se gasta en operaciones regionales y de países y el 28,0 por ciento en los dos Centros (IICA–CTEI e IICA–CIRA). El 13,8 por ciento restante se invierte en las unidades que forman la Dirección General.

En línea con la política de la actual proyección del IICA, se prevé para 1975–1976 una distribución en la cual el 70 por ciento del presupuesto regular del Instituto estará dedicado a operaciones regionales y en los países. El 30 por ciento restante será distribuido entre la Dirección General y las demás unidades operativas. Tomando en cuenta la complejidad inherente al proceso de transición del CTEI y CIRA y las necesidades de organización señaladas, se estima que será difícil alcanzar en menos de cinco años un porcentaje presupuestario mayor para las unidades de operación descentralizadas. Es de esperar que dependiendo de la experiencia operacional que se adquiera hasta 1975, habrá posibilidades de aumentar aún más este porcentaje, en la segunda parte de la década.

Se propone que los aumentos porcentuales del presupuesto global en exceso de los incrementos vegetativos de costos, serían limitados a propuestas concretas presentadas dentro del marco de referencia de las líneas de acción señaladas. Estos aumentos se basarán en un conocimiento creciente y detallado de las necesidades y deseos prioritarios de los países miembros relacionados con la asistencia en el mejoramiento más acelerado de la vida rural. Será en este sentido y con este criterio que el IICA propondrá los aumentos en número, del personal profesional.

En este período de los próximos cinco años, se llevarán a la Junta Directiva con los Programas–Presupuestos correspondientes, tres órdenes de preocupaciones relacionadas con aspectos financieros. Estos son:

- a. Aumentar el cuadro de personal técnico en un 15 por ciento (elevarlo a 130 en total), con el fin de ajustarlo a las demandas de técnicos en los países (oficinas nacionales y programas especiales aprobados), adecuar los que quedarán junto con la Dirección General (Planeamiento y Documentación), y lo que respecta al mejoramiento de la información acerca del Instituto.
- b. Terminar la absorción del Proyecto 206 aprobado por la Junta Directiva y el CIES. Esta absorción gradual se inició a partir del 1º de julio de 1970.

c. Ajustar los sueldos del personal profesional a los niveles ya adoptados por la Secretaría General de la OEA (nivelándolos con los de las Naciones Unidas), con lo que se estaría cumpliendo con una recomendación de la propia Junta (IICA/JD-367 de 27 de mayo de 1963).

Se analizará con la Junta Directiva una forma de someter el sistema de presupuesto del IICA para un tipo de aprobación bienal, tal como se adoptó para la Organización de los Estados Americanos y se viene realizando en otras instituciones internacionales, entre las que se encuentra la FAO.

Setiembre de 1970

ANEXO 1**BASES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION DEL IICA*****Funciones y Propósitos**

La función básica de la planificación en el IICA es facilitar la adopción de decisiones, mediante el suministro de información y propuestas para:

- a. Definir y clarificar objetivos y política.
- b. Seleccionar los cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- c. Indicar los instrumentos que deben ser utilizados para ejecutar los cursos de acción seleccionados.
- d. Evaluar los resultados e introducir los ajustes que se requieran para la buena marcha del IICA.

Además, el Sistema de Planificación interno cumple los siguientes propósitos:

- a. Facilitar el medio para que se logre la mayor unidad de propósitos y estrategia a través de todo el IICA, así como el mejor uso de los recursos disponibles.
- b. Ayudar a anticipar las necesidades futuras.
- c. Ayudar a adaptar los programas a los objetivos y política establecida; y ayudar a ajustar la organización, política de personal y finanzas a las necesidades de los programas.
- d. Facilitar el medio para coordinar la acción de las distintas unidades operativas del IICA.

* Se incluye esta información sobre el Sistema de planificación interna del Instituto, con el fin de facilitar la comprensión de la naturaleza del Plan General que se incluye en esta publicación.

- e. Ayudar a coordinar la acción del IICA con la que cumplen otras instituciones internacionales y nacionales.

Niveles de Planificación

Para efectos de planificación interna, el proceso de toma de decisiones en el IICA ha sido agrupado en dos grandes niveles:

- a. *Decisiones básicas*: que se refiere a las determinaciones de largo alcance que corresponde adoptar a la Junta Directiva o al Director General. A este nivel se establecen, dentro de una visión perspectiva, los lineamientos generales sobre objetivos, política, programas, organización, finanzas y política de personal.
- b. *Decisiones operativas*: relacionado con las decisiones de corto plazo que corresponde tomar a los directores de Zona y Centro, Oficinas Nacionales y Dependencias de la Dirección General. Estos funcionarios actúan por delegación del Director General, por lo que su autoridad la utilizan para traducir las determinaciones básicas del Director General en especificaciones concretas para adaptar la acción del IICA a las condiciones particulares de cada país o región, siendo aquellas determinaciones el marco dentro del cual deben actuar.

Para facilitar este proceso determinativo, se establecen los siguientes niveles de planificación:

- a. *Plan*: cuyas líneas de acción indican los factores limitantes del desarrollo rural del hemisferio que serán objeto de la acción del IICA.
- b. *Programa*: conjunto articulado de proyectos multinacionales y nacionales, seleccionados en función de los problemas prioritarios para tratar de superarlos a través del fortalecimiento institucional.
- c. *Proyecto*: conjunto de actividades específicas diseñadas para superar los obstáculos al desarrollo de las instituciones seleccionadas por el programa.
- d. *Actividad*: la acción concreta que cumple alguna unidad del IICA dentro de un proyecto: curso, seminario, servicio directo, etc.

Instrumentos de Planificación

Los cuatro niveles de planificación referidos constituyen a su vez cuatro grados de concreción sucesivos de las decisiones del IICA sobre:

- a. Objetivos y metas
- b. Estrategia (Líneas de acción y prioridades)
- c. Implementación (organización, personal y finanzas)
- d. Período

De esta manera, las decisiones contenidas en el plan son norma y guía para las del programa, las del programa para las del proyecto y las de este último elemento para las de la actividad.

Esta dependencia, que no es otra cosa que una manifestación de la línea de autoridad de arriba hacia abajo, es complementada por una corriente ascendente de información e iniciativas que parte del propio técnico. De esta manera, al considerar las líneas de acción del plan se estaría considerando la información y sugerencias presentadas por los encargados de elaborar el programa, los que a su vez deben haber considerado las sugerencias de los proyectos y de las actividades. De esta manera las decisiones se adaptan a las condiciones reales de cada país y región y por lo tanto deben estar vinculadas a los planes nacionales de desarrollo.

El proceso determinativo del IICA se realiza mediante la elaboración de los siguientes instrumentos:

- a. *El Plan General*: que debe ser aprobado por la Junta Directiva a propuesta del Director General. Contiene las líneas básicas de acción (nivel de plan mencionado) y disposiciones de mediano y largo plazo sobre objetivos, programas, organización, finanzas y política de personal. Representa la interpretación de las autoridades máximas del Instituto sobre las disposiciones contenidas en la Convención Constitutiva. En la actualidad, lo que podría considerarse como “Plan General” en el IICA está representado por una serie de disposiciones diversas contenidas en resoluciones de la Junta Directiva y algunos números de las series “Política y Procedimientos” y “Ordenes Ejecutivas”. Este año, una primera

versión más organizada del Plan General será puesta en conocimiento de la Junta Directiva elaborada con base en las recomendaciones presentadas por la Comisión Asesora y las ideas del Director General incluidas en su mayoría en el mensaje presentado a la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva.

- b. *El Programa—Presupuesto*: representa la versión bienal del Plan General, o sea las disposiciones para el ejercicio económico inmediato siguiente, por lo que también debe ser aprobado por la Junta Directiva a propuesta del Director General. Atendiendo indicaciones de la Junta Directiva, el Programa—Presupuesto que se elabore a partir de este año deberá ser simplificado; el que corresponda al período 1971—1972 deberá reflejar una primera adaptación de la acción del IICA a las disposiciones del Plan General.
- c. *El Programa—Operativo*: su función fundamental es facilitar la ejecución y dirección de operaciones de cada Zona, Centro y Oficina Nacional, dentro de los lineamientos establecidos por el Programa—Presupuesto. Es aprobado por el Director General a propuesta de los Directores de las Unidades Operativas y detalla los proyectos específicos y actividades a ser desarrolladas durante el año inmediato siguiente.

Al igual que el proceso de programación, los procesos de diagnóstico y evaluación internos se realizan a través de todos los niveles jerárquicos del Instituto, correspondiendo a la Oficina de Planeamiento la labor de velar por el buen funcionamiento del sistema, apoyando, complementando, estimulando y coordinando esos esfuerzos. Para ello, esa Oficina mantiene un programa de diagnóstico hemisférico del que forman parte los proyectos de investigación y análisis de desarrollo institucional y rural que se realizan en cada Zona y Centro.

Las labores de diagnóstico en el IICA se cristalizan a través de la elaboración del documento *Antecedentes y Fundamentos de los Programas* y otros documentos de igual índole. Estos documentos son una síntesis del conocimiento acumulado por el IICA, a todos sus niveles, sobre las condiciones, tendencias y características más sobresalientes del proceso de desarrollo agrícola del hemisferio, sus regiones, sus países y sus instituciones.

Para efectos de evaluación se utilizan dos mecanismos:

- a. el sistema de información interno y control de proyectos; y
- b. la evaluación de programas.

Estos mecanismos permiten conocer el progreso logrado en procura de los objetivos establecidos y esta información, así como un análisis de las posibles decisiones se presenta a la Junta Directiva en el “Informe Anual”.

Organos de Planificación

El Director General actúa como asesor directo de la Junta en las decisiones de política básica que le corresponde tomar a esa Junta. Para cumplir esta función y para adoptar las decisiones que le corresponde, el Director General cuenta con la ayuda de los siguientes órganos de planificación:

1. *La Oficina de Planeamiento*: como única unidad permanente de planificación cuyas funciones incluyen: a) ayudar al Director General en sus labores de orientación técnica del IICA); b) ajustar y mantener el Sistema de Planificación interno de acuerdo con las necesidades del Instituto; c) promover, apoyar, coordinar y complementar la acción de los distintos órganos de planificación internos; d) coordinar y promover la elaboración de proyecto de Programa—Presupuesto y desempeñar las labores de auditoría técnica del IICA; e) dar continuidad a las labores de planificación y facilitar el medio de articular los distintos niveles de decisión que se establezcan; f) proponer al Director General los ajustes en la política y programas en marcha con base en el análisis permanente de las condiciones, necesidades y tendencias del desarrollo agrícola del hemisferio y de sus instituciones.
2. *El Consejo de Directores*: es el órgano máximo de consulta del Director General; está integrado por el personal directivo del Instituto, pero su composición puede variar de conformidad con los asuntos que en cada caso corresponda tratar y siempre es presidido por el propio Director General o por el Subdirector General. Se reúne ordinariamente en setiembre de cada año y la Oficina de Planeamiento actúa como Secretaría Técnica del Consejo.

3. *Comisiones Especiales:* son grupos de trabajo que nombra el Director General para asesorarlo en aspectos específicos, integrados generalmente con personal de las unidades operativas y de la Oficina de Planeamiento y aún en ocasiones con personal especialmente contratado para el efecto.

A nivel de cada Zona y Centro existe un Comité de Programación cuya función es asesorar al Director respectivo en las labores de planificación que le corresponda realizar. La labor de estos comités es apoyada por la Oficina de Planeamiento, tanto en aspectos metodológicos como haciéndoles conocer las orientaciones de política establecidas por el Director General, razón por la cual uno o más delegados de Oficina pueden participar en sus reuniones. El Comité de Programación se reúne cuando así lo decida el Director respectivo, quien lo preside y su integración básica es la siguiente:

A nivel de Dirección Regional, por los Asesores de las Zonas y los Jefes de Programas Nacionales.

A nivel de Centro de Apoyo, por los Jefes de Departamento o unidades y representantes de la Zona interesados en las respectivas actividades. De acuerdo con los asuntos que corresponda tratar, el Director respectivo puede llamar a formar parte del Comité de Programación a cualquier otro funcionario o técnico de la Zona o Centro bajo su responsabilidad.

A nivel de cada Oficina Nacional, el Jefe y los técnicos respectivos incluyen dentro de sus funciones normales la de actuar como Comité Nacional de Programación. Este Comité tiene la triple misión de: 1) plantear la problemática nacional con el propósito de que sirva de base para la elaboración de programas y proyectos; 2) traducir los programas regionales o multinacionales en lineamientos específicos de acción para el país que corresponda; 3) proponer los ajustes y nuevas acciones que estimen pertinentes de conformidad con los planes y necesidades nacionales.

Con excepción de la Oficina de Planeamiento, ya referida como único órgano permanente de planificación en el IICA, el Consejo de Directores y los Comités de Programación mencionados cumplen labores de planificación en forma temporal y complementaria de las labores que cada uno de sus integrantes desempeña.

ANEXO 2

OEA/Ser. L/I
IICA/JD-723 Rev. 2
7 octubre 1970
Original: español

**INFORME DE LA COMISION PERMANENTE DE LA
JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO
DE CIENCIAS AGRICOLAS SOBRE LA CONVENCION DE LA
JUNTA DIRECTIVA PARA CONSIDERAR EL INFORME DE LA
COMISION ASESORA DEL INSTITUTO Y UN PLAN
DEL DIRECTOR GENERAL BASADO EN DICHO INFORME**

(Incluye la resolución aprobada por la Junta Directiva
del IICA en la sesión celebrada el 7 de octubre de 1970)

La Junta Directiva del IICA, en su Octava Reunión Anual, realizada en Quito, Ecuador, aprobó la Resolución IICA/JD-658-30, por la que se creó una Comisión Asesora de alto nivel con el encargo de hacer una amplia evaluación de las actividades del Instituto y elaborar un plan sobre sus orientaciones futuras con el fin de contribuir de la manera más eficaz, dentro de un régimen de prioridades, a las necesidades de desarrollo agrícola de los Estados Miembros conforme a las políticas trazadas por los Presidentes de América en su Declaración de Punta del Este.

La Novena Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA, celebrada en Mar del Plata, Argentina, en abril de 1970, considerando que la Comisión Asesora rendirá su informe en setiembre de 1970, adoptó la Resolución IICA/JD-715-11, con el fin de:

1. Recomendar al Director General que convoque a una Reunión Extraordinaria del Consejo Técnico Consultivo para que se reúna en la sede de la Junta Directiva en Washington, D.C., en la fecha más propicia antes del 15 de noviembre de 1970.

2. Autorizar al Director General para que gestione con las Autoridades de la Junta en Washington la celebración de una Reunión, con la participación de los Representantes en el Consejo Técnico Consultivo con el propósito de que dicha Junta considere el informe de la Comisión Asesora y considere un plan que expondrá el Director General, basado en dicho informe y en las ideas expuestas en su mensaje presentado a la Novena Reunión Anual, con el fin de adoptar las decisiones pertinentes a la política futura del IICA y a la orientación del Programa—Presupuesto 1971—1972.

En cumplimiento de dicha resolución, el Director General del IICA, en su nota DG/D—1161, de 14 de agosto de 1970 (Doc. IICA/JD—722), ha solicitado la celebración de una Reunión de la Junta Directiva, con la participación de representantes en el Consejo Técnico Consultivo, que actuarán en la capacidad de asesores de la Junta Directiva.

También, teniendo en cuenta la misma resolución, el Director General, de conformidad con los Artículos 17 y 18 del Reglamento del IICA, debería convocar una reunión extraordinaria del Consejo Técnico Consultivo, a celebrarse en fecha anterior al 15 de noviembre de 1970, para considerar los aspectos técnico—administrativos del Informe de la Comisión Asesora y del Plan del Director General, pero, teniendo en cuenta que la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva ha recomendado que los representantes en dicho Consejo participarán, como asesores, en la reunión de la Junta Directiva, y considerando, que es conveniente que los mismos representantes también asesoren a la Comisión Permanente en el examen del Informe de la Comisión Asesora y del Plan del Director General, se justifica, por razones prácticas y financieras, que las tres reuniones señaladas sean celebradas sucesivamente.

La Comisión Permanente, por razones prácticas y en consulta con el Director General, propone las fechas del 16 al 20 de noviembre para la celebración de dicha reunión.

La convocación de la reunión extraordinaria del Consejo Técnico Consultivo implicará gastos de viaje de los representantes de los gobiernos que el Director General del Instituto no está autorizado a sufragar, porque el artículo 18 del Reglamento del IICA sólo autoriza al Instituto a cubrir los gastos de viaje de los miembros del Consejo para su reunión anual. Sin embargo, considerando la naturaleza

especial de esta reunión extraordinaria, que considerará asuntos de gran importancia para la acción futura del IICA, y que el Consejo Técnico Consultivo podrá rendir útil asesoramiento técnico a la Comisión Permanente y a la Junta Directiva, se podría autorizar al Director General del IICA a sufragar los gastos de viaje de los miembros del Consejo, de sus respectivos países a la ciudad de Washington.

Según estimaciones de la Secretaría, los fondos requeridos para este propósito no pasarán de \$8.200,00, los que podrían ser atendidos del presupuesto vigente del IICA.

En vista de lo antes expuesto, la Comisión Permanente tiene el honor de someter a la Junta Directiva el siguiente proyecto de resolución:*

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS,

VISTO el Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva del IICA sobre la convocación de la Junta Directiva para considerar el Informe de la Comisión Asesora del Instituto,

RESUELVE:

1. Convocar una reunión de la Junta Directiva, con el asesoramiento de los Representantes del Consejo Técnico Consultivo del IICA que se celebrará en Washington, el día 20 de noviembre de 1970, para considerar el Informe de la Comisión Asesora, creada por la Resolución IICA/JD-658-30, y un plan del Director General del Instituto basado en dicho informe con el fin de adoptar las decisiones pertinentes a la política futura del IICA y la orientación del Programa—Presupuesto 1971—1972.
2. Recomendar que sea convocada para el día 18 de noviembre de 1970 una reunión de la Comisión Permanente, con el asesoramiento de los representantes de los gobiernos en el Consejo Técnico Consultivo del IICA, para rendir un informe sobre las materias que se considerarán en la reunión de la Junta Directiva del 20 de noviembre de 1970.

* Este Proyecto de resolución fue aprobado sin modificaciones por la Junta Directiva del Instituto en la sesión celebrada el 7 de octubre de 1970.

3. Autorizar al Director General del IICA a que convoque a una Reunión Extraordinaria del Consejo Técnico Consultivo para que se reúna en la sede de la Junta Directiva en Washington, D.C., en los días 16 y 17 de noviembre de 1970.
4. Autorizar al Director General del IICA para que dentro del nivel aprobado del presupuesto del año en curso, sufrague los gastos de viaje, entre sus respectivos países y la ciudad de Washington, de los miembros del Consejo Técnico Consultivo del IICA, a fin de que participen en dicha Reunión Extraordinaria.

2 de octubre de 1970

Rafael A. Zúñiga
Embajador, Representante de Costa Rica
Presidente de la Comisión

Raúl A. Quijano
Embajador, Representante de la Argentina
Vicepresidente de la Comisión

Simon N. Wilson
Representante de los Estados Unidos

Raúl S. Orellana
Representante de Chile

Joao Carlos Gouvea Pontes de Carvalho
Representante del Brasil

ANEXO 3

OEA/Ser. L/I
IICA/JD-730-10 Rev.
18 noviembre 1970
Original: español

INFORME DEL RELATOR DE LA REUNION EXTRAORDINARIA DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO

El suscrito, Representante Permanente de la República Dominicana, en su condición de Relator de la Reunión Extraordinaria del CTC, celebrada en Washington, D.C., durante los días 16 y 17 de noviembre de 1970 se permite elevar a la consideración de la Comisión Permanente de la Junta Directiva, las observaciones que se anotan a continuación. Estas observaciones representan un consenso del pensamiento de los miembros del CTC en relación con los diferentes tópicos analizados y que constan en el Informe de la Comisión Asesora y del Plan General presentado por el Director General.

Los puntos en que se llegó a un consenso entre los Representantes de los países, fueron los siguientes:

1. Se recibió el Informe de la Comisión Asesora. Dicho Informe fue ampliamente discutido y algunos puntos en concreto fueron aclarados por el Presidente de la Comisión Lic. Eduardo Lizano. El CTC dejó constancia de la elevada calidad del documento y de la aptitud del mismo para, en términos generales, orientar la acción futura del instituto, y dispuso agradecer a la Comisión Asesora el esfuerzo realizado.
2. Se conoció el Plan General presentado por el Director General del Instituto, Dr. José Emilio G. Araujo. Este plan fue acogido favorablemente por los miembros del CTC y varias Delegaciones expresaron a lo largo de una intensa discusión su reconocimiento por la excelencia y oportunidad del Plan. Hubo consenso en felicitar al Director General y sus colaboradores por la redacción del documento. Se recomienda a la Junta Directiva la adopción del Plan General, con las modificaciones siguientes:

- A. Página 2 Párrafo i. *Objetivo General*. El Consejo Técnico Consultivo quiere dejar constancia que el Instituto debe dedicarse a promover el desarrollo rural dentro de las líneas de acción definidas dentro de este Plan General.
- B. Igualmente quedó expresamente aclarado que en este párrafo y en el de la letra (d) de la página 17 se entiende que la labor del Instituto persigue fundamentalmente el bienestar del marginado rural.
- C. Página 3 (c). *Investigación*. Este párrafo se entiende, de acuerdo al consenso del Consejo Técnico Consultivo, en el sentido de que el Instituto deberá fortalecer los esfuerzos nacionales, en favor de la investigación económica y social, con tanto énfasis o más que las investigaciones físico—biológicas, aunque no necesariamente localizadas en las estaciones experimentales.
- D. Página 14 Párrafo 3. *Contenido de los Programas*. En las letras a. y g. de este párrafo la palabra evolución debe entenderse en el sentido de progreso.
- E. Página 20. IV, *Organización*. Al discutir el párrafo introductorio hubo unanimidad en declarar la necesidad de que el Instituto sirva realmente como Organismo Especializado Interamericano, encargado de la Agricultura, y el desarrollo rural, dentro del sistema de la Organización de los Estados Americanos. Esta función deberá cumplirse en las áreas de competencia del IICA, sin que ello signifique realizar de inmediato todas las actividades que el sistema ejecute en el área del desarrollo rural.

Como consecuencia de tales funciones se enfatizó también la conveniencia de cambiar el nombre del Instituto.

- F. Página 20. IV. *Organización*, - Estructura y Funciones - Cuerpos Directivos. Hubo consenso en que el órgano superior del Instituto fuera la Asamblea de los Ministros de Agricultura de los países miembros. Estos deberán reunirse cada dos años para decidir sobre política agrícola continental y el Programa—Presupuesto bienal. Los Ministros de Agricultura podrán ser sustituidos por Alternos de muy alto nivel, que gozarán tanto de una elevada capacidad técnica como del necesario respaldo del Ministro de Agricultura.

También hubo consenso en que el Consejo Técnico Consultivo actúe en función de Junta Directiva. Esta Junta Directiva se reunirá anualmente en forma ordinaria. Cuando su reunión preceda a la Asamblea de Ministros, actuará como organismos asesor y preparará los proyectos de resolución que serán elevados a la consideración de los Ministros de Agricultura.

La Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva integrada por dos Representantes de cada Zona y un Representante de los Estados Unidos de América podrá ser convocada en cualquier momento, a solicitud del Director General.

G. Página 24. *Centro Tropical de Enseñanza e Investigación (CTEI).*

El Consejo Técnico Consultivo después de un largo debate sobre estos puntos, llegó a un consenso, en el sentido de que la Junta Directiva autorice al Director General para que, dentro de los lineamientos expresados en este párrafo y debidamente asesorado, converse con el Gobierno de Costa Rica y explore alternativas, con el fin de asegurar la permanencia del Centro de Enseñanza e Investigación de Turrialba dentro del sistema institucional más adecuado, y respaldado por los fondos necesarios.

El Director General deberá presentar un informe de alternativas (manteniendo siempre el plazo de siete años observado en dicho párrafo) a la reunión del Consejo Consultivo del próximo año.

Consecuentemente la Junta Directiva debe autorizar al Director General para que del Fondo General de Trabajo del Instituto utilice la suma necesaria a fin de realizar esta actividad.

H. Página 25. *Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria.*

Paralelamente al consenso del párrafo anterior el Consejo Técnico Consultivo recomienda a la Junta Directiva que autorice al Director General para negociar la transferencia del Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (CIRA), de acuerdo con el sentido del párrafo en referencia.

I. Página 31, párrafo 2. Se interpretó que el grupo mínimo permanente de personal profesional de prestigio, de amplia experiencia y preparación técnica en las materias contenidas en cada una de las líneas de acción y programas hemisféricos del IICA, incluye también a los técnicos que sean dedicados a la

enseñanza posgraduación dentro del refuerzo a las instituciones docentes.

- J. *Página 32. Aspectos Financieros.* Hubo consenso en que el Consejo Técnico Consultivo estaba informado de ese párrafo, pero que no tomaba una posición ni a favor ni en contra del mismo.

Hubo consenso también, en el concepto de que, dado su carácter de institución multinacional de colaboración y solidaridad, los recursos del Instituto habrán de invertirse en función de la necesidad y trascendencia de sus programas y nunca con un criterio que incluya en ningún momento el retorno de los aportes nacionales.

Finalmente, hubo consenso en recordar en este párrafo una frase expresada en el informe de la Comisión Asesora (página 2) del siguiente tenor: “El Instituto ha sido y será lo que los gobiernos de los países miembros deseen. No se puede pensar ni aspirar a un Instituto fuerte y eficiente, si se le escatiman apoyo y recursos”.

3. *Observaciones Finales.* Se dispuso dejar constancia del agradecimiento de los miembros del Consejo Técnico Consultivo, por las excelentes facilidades de reunión que le brindó la Secretaría General de la OEA.

Finalmente, el Consejo Técnico Consultivo expresó al Director General el deseo de que le trasmita su agradecimiento al Gobierno de Costa Rica por el ofrecimiento en la ciudad de San José de un terreno destinado al nuevo edificio de la Dirección General.

Francisco Dorta Duque
Relator

NOTA:

La numeración que aparece en este informe (Anexo 3) corresponde al documento original presentado por el Director General y no a la que lleva el mismo en la presente publicación.

Representantes Permanentes

Consejo Técnico Consultivo

ARGENTINA

Ing. Agr. Angel Marzocca
Representante Titular
Director Nacional Asistente de Investigaciones Especiales del INTA
Buenos Aires

BOLIVIA

Ing. Humberto Gandarillas
Representante Titular
Director General
Ministerio de Asuntos Campesinos y Agricultura
La Paz

Sr. Ing. Walter Quintanilla
Representante Alterno
Ministerio de Asuntos Campesinos y Agricultura
La Paz

BRASIL

Ing. Ayrton Zanon
Representante Titular
Diretor do EPE
Curitiba

COLOMBIA

Dr. Jorge Ortiz Méndez
Representante Titular
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)
Bogotá

COSTA RICA

Ing. Alvaro Rojas Espinosa
Representante Titular
Viceministro de Agricultura y Ganadería
San José

Ing. Luis Antonio Villalobos
Representante Alterno
Subjefe Oficina Planeamiento y Coordinación
Ministerio de Agricultura y Ganadería
San José

CHILE

Ing. Manuel Elgueta Guerín
Representante Titular
Director, Instituto de Investigaciones Agropecuarias
Santiago

ECUADOR

Ing. Nelson Vallejo Charles
Representante Titular
Director de Asuntos Internacionales
Ministerio de la Producción
Quito

EL SALVADOR

Ing. Francisco Lino Osegueda
Representante Titular
Subsecretario de Agricultura y Ganadería
Ministerio de Agricultura y Ganadería
San Salvador

Ing. Eugenio Salazar Béneke
Representante Alterno
Director General de Investigación y Extension Agropecuaria
Ministerio de Agricultura y Ganadería
San Salvador

ESTADOS UNIDOS

Dr. George W. Irving Jr.
Representante Titular
Agricultural Research Service
U. S. Department of Agriculture
Washington D.C.

Dr. Kenneth A. Haines
Representante Alterno
Associate Director
International Program Division
Agricultural Research Service
U. S. Department of Agriculture
Washington D.C.

GUATEMALA

Ing. Mario A. Martínez G.
Representante Titular
Viceministro de Agricultura
Guatemala

HAITI

Sr. Jaurès Levèque
Representante Titular
Secretaría de Estado de Agricultura,
Recursos Naturales y Desarrollo Rural
Puerto Príncipe

Dr. Jacques A. Jolicoeur
Representante Alterno
Secretaría de Estado de Agricultura,
Recursos Naturales y Desarrollo Rural
Puerto Príncipe

HONDURAS

Lic. Rubén A. Rodezno
Representante Titular
Jefe Departamento de Planificación Sectorial
Secretaría de Estado en el Despacho de Recursos Naturales
Tegucigalpa

MEXICO

Ing. Roberto Osoyo Alcalá
Representante Titular
Secretaría de Agricultura y Ganadería
México D.F.

NICARAGUA

Ing. Rodrigo A. Salmerón
Representante Titular
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Managua

PANAMA

Ing. Bernardo Ocaña
Representante Titular
Departamento de Coordinación
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Panamá

PARAGUAY

Ing. Luis Alberto Alvarez
Representante Titular
Director de Investigación y Extensión Rural
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Asunción

PERU

Ing. Mauro Villavisencio Soto
 Representante Titular
 Dirección General de Cooperación Técnica
 Económica Internacional del Sector Agrario
 Ministerio de Agricultura
 Lima

REPUBLICA DOMINICANA

Lic. Francisco Dorta Duque
 Representante Titular
 Secretaría de Estado de Agricultura
 Santo Domingo

URUGUAY

Dr. Héctor Alburquerque
 Representante Titular
 Director, Centro de Investigaciones Agrícolas 'Alberto Boerger'
 La Estanzuela, Colonia

VENEZUELA

Ing. George Casas Briceño
 Representante Titular
 Coordinador de Programas de Investigación y Extensión
 Ministerio de Agricultura y Cría
 Caracas

Lista de Participantes**BOLIVIA**

Ing. Humberto Gandarillas Santa Cruz
 Director General del Ministerio de
 Asuntos Campesinos y Agricultura
 La Paz

BRASIL

Ing. Paulo Ebling Rodrigues
 Jefe de la Oficina de Planeamiento
 Ministerio de Agricultura
 Brasilia

COLOMBIA

Dr. Jorge Ortiz Méndez
 Gerente
 Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)
 Bogotá

COSTA RICA

Ing. Alvaro Rojas Espinosa
Viceministro de Agricultura y Ganadería
Ministerio de Agricultura y Ganadería
San José

Ing. Luis A. Villalobos
Subjefe, Oficina de Planeamiento y Coordinación
Ministerio de Agricultura y Ganadería
San José

CHILE

Sr. Tomas Cox
Agregado Agrícola de la Embajada de Chile en los Estados Unidos
Washington D.C.

Ing. Manuel Elgueta Guerin
Director, Instituto de Investigaciones Agropecuarias
Santiago

ECUADOR

Ing. Nelson Vallejo Charles
Director de Asuntos Internacionales
Ministerio de la Producción
Quito

EL SALVADOR

Ing. Francisco Lino Osegueda
Subsecretario de Agricultura y Ganadería
Ministerio de Agricultura y Ganadería
San Salvador

Ing. Eugenio Salazar Béneke
Director General de Investigación y Extensión Agropecuaria
Ministerio de Agricultura y Ganadería
San Salvador

ESTADOS UNIDOS

Dr. Kenneth A. Haines
Associate Director
International Program Division
Agricultural Research Service
U. S. Department of Agriculture
Washington D.C.

Asesores

Mr. Donald R. Fiester
Chief of Agro-Industrial Development Division
Office of Development Resources
Bureau for Latin America Agency for International Development
Washington D. C.

Mr. Donald E. Steward, Jr.
United States Mission to the Organization of American States
Washington D. C.

Mr. Simon N. Wilson
Alternate United States Representative to the
Organization of American States
Washington D.C.

GUATEMALA

Sr. Efraín Bran
Ministerio de Agricultura
Guatemala

HONDURAS

Lic. Econ. Rubén Antonio Rodezno
Jefe del Departamento de Planificación Sectorial
Secretaría de Estado en el Despacho de Recursos Naturales
Tegucigalpa

MEXICO

Ing. Marcos Ramírez Genel
Agregado Agrónomo a la Embajada de México en Washington D.C.
Washington D. C.

NICARAGUA

Sr. Guillermo Otero Medal
Jefe del Departamento de Sanidad Vegetal
Ministerio de Agricultura
Managua

PANAMA

Ing. Pedro Gordón
Jefe del Servicio Nacional de Investigación
y Extensión Agropecuaria
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Panamá

PARAGUAY

Ing. Luis Alberto Alvarez
Director de Investigación y Extensión Rural
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Asunción

PERU

Sr. Pedro Alibert
Ministerio de Agricultura
Lima

REPUBLICA DOMINICANA
 Lic. Francisco Dorta Duque
 Secretaría de Estado de Agricultura
 Santo Domingo

URUGUAY
 Dr. Héctor Albuquerque
 Director del Centro de Investigaciones Agrícolas 'Alberto Boerger'
 La Estanzuela, Colonia

VENEZUELA
 Ing. George Casas Briceño
 Coordinador de Programas de Investigación y Extensión
 Ministerio de Agricultura y Cría
 Caracas

Dr. Francisco Morillo
 Director de Investigación
 Ministerio de Agricultura y Cría
 Caracas

Funcionarios del IICA

| | |
|-----------------------------|---|
| Dr. José Emilio G. Araujo | Director General |
| Dr. José D. Marull | Asesor Principal del Director General |
| Dr. Malcolm H. MacDonald | Director, Oficina de Planeamiento |
| Sr. Rogelio Coto Monge | Director de Relaciones Oficiales |
| Ing. José Alberto Torres | Director Regional, Zona Norte |
| Ing. Jefferson Firth Rangel | Representante Oficial en Estados Unidos |
| Sr. Don L. Shurtleff | Asesor Especial del Director General |
| Ing. Osvaldo Buresch | Asistente de la Oficina en Estados Unidos |
| Dr. Norberto Ras | Representante Oficial en Argentina |

Lic. Eduardo Lizano Fait
 Presidente de la Comisión Asesora de la Junta Directiva

ANEXO 4

OEA/Ser. L/I
IICA/JD-730-15
20 noviembre 1970
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

**Decisiones tomadas en la Sesión Celebrada
el 20 de noviembre de 1970**

I. Aprobación del Orden del Día

La Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas aprobó el orden del día fijado por el Presidente para esta sesión (Doc. IICA/JD-730-3).

II. Palabras del Presidente de la Comisión Asesora

La Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas oyó una exposición formulada por el Presidente de la Comisión Asesora, Lic. Eduardo Lizano, sobre la obra realizada por el Instituto y su orientación futura. Dicha exposición figura en el acta de la sesión

III. Palabras del doctor Emilio G. Araujo, Director General del IICA

La Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas oyó una exposición formulada por el doctor Emilio G. Araujo, Director General del IICA, sobre el Plan General del Instituto, que servirá de guía en la orientación de la acción futura del mismo. Dicha exposición figura en el acta de la sesión.

IV. Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva

La Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas tomó nota del Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva del IICA, referente al Informe de la Comisión Asesora y al Plan General del Instituto (Doc. IICA/JD-730-14), presentado por el Embajador Rafael Alberto Zúñiga de Costa Rica, Presidente de la Comisión Permanente, y aprobó las resoluciones que se presentan a continuación:

V. Reforma de la Convención*

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS,

VISTO:

El Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva, y

CONSIDERANDO:

Que la Convención sobre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas fue abierta el 10 de enero de 1944, a la firma de los gobiernos de los países americanos;

Que el Comité Interamericano de Representantes de los Presidentes, en la reunión verificada en Washington, D.C., en mayo de 1957, recomendó la revisión de la Convención sobre el IICA con el objeto de fortalecer las actividades agropecuarias de la Organización de los Estados Americanos;

Que, de acuerdo con esta Recomendación, la Junta Directiva del IICA, en el 12 de noviembre de 1958 decidió aprobar el texto del Protocolo de Enmienda a la Convención sobre el IICA y abrirlo a la firma de los Estados Miembros de la OEA, a partir del 1º de diciembre de 1958;

Que en virtud de no haberse logrado que todos los Estados Partes de la Convención depositaran sus respectivos instrumentos de ratificación o de adhesión, el Protocolo de Enmienda no ha entrado en vigencia;

* IICA/JD-730-6 rev. 3.

Que la Junta Directiva, en el 18 de mayo de 1962, aprobó una Resolución (Doc. IICA/JD-282) con el propósito de poner en vigor dos cambios básicos contenidos en el Protocolo de Enmienda, referentes al sistema de cuotas y a la celebración de la Reunión Anual de la Junta Directiva con la concurrencia de funcionarios de alto nivel de los Ministerios y Secretarías de Agricultura de los gobiernos de los Estados Miembros;

Que la adopción de la Carta de Punta del Este ha concurrido a la reformulación, ampliación e intensificación de los conceptos y las acciones de los programas nacionales e interamericanos de desarrollo económico y social;

Que en la Declaración de los Presidentes de América las naciones americanas han tomado la decisión de aunar esfuerzos para el mejoramiento de la agricultura y de la vida rural;

Que, en la Tercera Conferencia Interamericana Extraordinaria, reunida en Buenos Aires del 15 al 27 de febrero de 1967, fue aprobado el "Protocolo de Reformas a la Carta de la Organización de los Estados Americanos";

Que, en la Carta reformada de la Organización de los Estados Americanos, que ha entrado en vigencia el 27 de febrero de 1970, los Estados Miembros de la Organización han convenido en una amplia gama de normas económicas, sociales y sobre educación, ciencia y cultura, según las cuales dedicarán sus máximos esfuerzos para acelerar su desarrollo económico y social;

Que el desarrollo rural es parte integrante y condicionante del progreso económico y social general de los países americanos;

Que el sector agrario comprende gran parte de la población total de los países americanos y, por ello, la promoción del desarrollo rural como base del bienestar de todos sus pueblos, es fundamental para lograr la paz y la seguridad en la región;

Que el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, como el organismo del Sistema Interamericano, especializado en agricultura, por la acción desarrollada y la experiencia adquirida, ha contribuido efectivamente para el desarrollo rural en las Américas, y

Que, para poder responder con más plenitud a los imperativos y a las características del proceso de desarrollo económico y social, determinado por los avances científicos y tecnológicos, se hace oportuno redefinir de los objetivos y funciones del IICA, e impartirle una estructura más dinámica y funcional, teniendo en cuenta el Informe de la Comisión Asesora, el Plan General del IICA y las decisiones de la Junta Directiva.

RESUELVE:

1. Sugerir a los gobiernos de los Estados Miembros la conveniencia de estudiar la revisión de la Convención sobre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, con el objeto de dinamizar y fortalecer las actividades de desarrollo rural en el ámbito interamericano mediante una acción más efectiva del organismo especializado en el sector agropecuario.
2. Recomendar a la Dirección General del Instituto la elaboración de un anteproyecto de Protocolo de Reformas a la Convención sobre el Instituto con el propósito de definir sus nuevos objetivos y funciones y modificar su estructura funcional.
3. El anteproyecto de Protocolo de Reforma será sometido antes del 30 de enero de 1971, a la consideración de la Comisión Permanente de la Junta Directiva del Instituto, que lo estudiará y lo transmitirá, a través de la Junta Directiva, juntamente con sus comentarios y observaciones a los gobiernos de los Estados Miembros. Estos examinarán el anteproyecto y lo devolverán a la Comisión Permanente, que lo revisará y elaborará el proyecto de Protocolo de Reformas teniendo en cuenta los comentarios y observaciones de los gobiernos y lo transmitirá a la Junta Directiva para su consideración final.

VI. Preparación de un Convenio sobre Transferencia del CTEI*

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS,

* IICA/JD-730-12 rev. 2.

VISTO:

El Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, y

CONSIDERANDO:

Que el Plan General para el próximo quinquenio, interpretando el objetivo general y al definir la estrategia básica del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, propone la transferencia del Centro de Enseñanza e Investigación, con todas sus propiedades, instalaciones y equipos, a los países o instituciones en el ámbito interamericano, interesados en aprovechar las facilidades existentes;

Que la Comisión Asesora ha recomendado la adopción de un plan para la transferencia paulatina del CEI a países o instituciones interesados;

Que en el Consejo Técnico Consultivo se llegó a un acuerdo en el sentido de que el Director General sea autorizado para conversar con el Gobierno de Costa Rica y explorar alternativas, con el fin de asegurar la permanencia del Centro de Enseñanza e Investigación dentro del sistema más adecuado y respaldado por los fondos necesarios;

Que el Gobierno de Costa Rica suscribió un contrato ley con el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, con fecha 19 de diciembre de 1942, relativo al establecimiento de la sede experimental del Instituto (CTEI) en Turrialba, y

Que la permanencia del CTEI, tanto como organismo nacional como regional, coadyuvaría al fortalecimiento de las instituciones de enseñanza e investigación, el mejoramiento de la agricultura y el bienestar de América,

RESUELVE:

1. Autorizar al Director General para negociar con el Gobierno de Costa Rica y con los países o instituciones interesados, un proyecto de convenio sobre la transferencia del CTEI.

2. Solicitar al Director General que presente a la Junta Directiva en su próxima Reunión Anual el Proyecto de Convenio de Transferencia o sus alternativas, teniendo en cuenta las sugerencias sobre la materia que han hecho la Comisión Asesora y el Consejo Técnico Consultivo.
3. Facultar al Director General para que utilice los recursos que sean necesarios del Fondo General de Trabajo, con el fin de sufragar los gastos que ocasione el cumplimiento de la presente Resolución.

VII. Relaciones de Coordinación y Cooperación*

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS,

VISTO:

El Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva, y

CONSIDERANDO:

Que la agricultura y el desarrollo rural tienen una de las más altas prioridades en los esfuerzos para acelerar el progreso y asegurar la estabilidad económica y social de los países americanos y constituyen áreas de especial interés para la Organización de los Estados Americanos;

Que el IICA es un organismo de carácter regional, sostenido por los Estados Americanos, cuya proyección hemisférica se concreta a través de una estructura descentralizada, que actúa en íntima articulación con las instituciones nacionales y regionales;

Que el IICA, por su carácter de organismo regional, tiene las condiciones adecuadas para prestar el apoyo necesario para estimular y promover el desarrollo rural de la región sin que se afecten los valores auténticos de cada cultura nacional;

* IICA/JD-730-5 Rev. 3.

Que el carácter de organismo especializado en el sector agropecuario, que identifica al IICA dentro del Sistema Interamericano, está consolidado por sus veintiocho años de acción en el campo del desarrollo agrícola en América Latina;

Que esta condición particular del IICA facilita el intercambio de conceptos, políticas, ideas, experiencias e informaciones relacionadas con el mejoramiento de la agricultura y de la vida rural;

Que es esencial que se mantengan estrechas relaciones de coordinación y cooperación entre los organismos, programas y entidades, públicas o privadas, de asistencia técnica y de asistencia financiera, dentro y fuera del Sistema Interamericano, para lograrse la mejor eficiencia en la colaboración con los gobiernos en apoyo de sus esfuerzos para alcanzar los objetivos prioritarios de sus políticas, programas y planes de desarrollo económico y social.

Que para este fin, y tomando en cuenta la declaración del Secretario General de la OEA del 15 de diciembre de 1969, sobre las acciones del Sistema Interamericano en el sector agropecuario, y las proposiciones contenidas en el Plan General del IICA, se requiere un análisis de los programas específicos en el campo del desarrollo agrícola que están siendo llevados a cabo por el Instituto y por otras agencias del Sistema Interamericano, con el fin de determinar cuáles de ellos pueden realizarse mejor en la forma en que se están ejecutando actualmente, cuáles deberían ser conducidos conjuntamente con el IICA, y cuáles debieran ser transferidos totalmente a la responsabilidad del Instituto,

RESUELVE:

1. Reconocer la labor realizada por el IICA, e iniciar la acción necesaria para que pueda cumplir con mayor efectividad su papel de organismo especializado de la OEA en el sector agropecuario.
2. Solicitar al Director General del IICA y al Secretario General de la OEA, que realicen conjuntamente un análisis de los elementos mencionados en el preámbulo de esta Resolución y que sobre la base de este examen, y en consulta con otras agencias apropiadas del Sistema Interamericano, preparen un Informe en que se definan las actividades que debería cumplir el IICA como Organismo Especializado Interamericano para el desarrollo agrícola. Este Informe será sometido a la Junta Directiva a más tardar

en su Décima Reunión Anual, que sesionará en Lima, en mayo de 1971, sin perjuicio de que sus conclusiones puedan ser tenidas en cuenta en la preparación del Programa—Presupuesto, de acuerdo con el párrafo 4.a. de la presente Resolución.

3. Recomendar que el Informe citado en el párrafo anterior, incluya un análisis de actividades en el campo del desarrollo agrícola que están siendo realizadas por los organismos y entidades del Sistema Interamericano, con recomendaciones en lo referente a las actividades de otras entidades que puedan ser transferidas a la responsabilidad del Instituto; las que deben constituir actividades conjuntas del IICA con otras agencias, y las que deberían continuar siendo responsabilidad de otras agencias, pero realizadas en coordinación con el Instituto; y que, además, el informe incluya un plan para hacer efectivas las recomendaciones referidas.
4. Requerir que el Informe incluya un análisis de las implicaciones estructurales y presupuestarias resultantes de sus recomendaciones, tanto para el Instituto, como para la Secretaría General de la OEA y, con este fin, solicitar al Director General y al Secretario General que:
 - a. Tengan en cuenta las conclusiones del Informe antes citado y las modificaciones que puedan ser introducidas como consecuencia de tales conclusiones, en relación con los futuros proyectos de Programa—Presupuesto del Instituto y de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, empezando en lo posible por el año fiscal 1971—72.
 - b. Establezcan el mecanismo necesario para el sostenimiento de estrechas relaciones de coordinación y colaboración, al nivel operacional, que conduzca a la conveniente utilización de los recursos del IICA para la formulación y ejecución de actividades en las áreas relacionadas con el desarrollo rural.
5. Apoyar el propósito del Director General de aunar esfuerzos para lograr, en la región, la coordinación efectiva de la acción del Instituto y la de otros organismos internacionales, particularmente la FAO: las entidades y programas, oficiales o privados, relacionados con el sector agropecuario, dentro del marco de referencia de las normas que puedan ser dictadas por la Asamblea General de la OEA, y para este fin:

- a. Recomendar a la Dirección General que siga intensificando sus esfuerzos para fortalecer las relaciones de cooperación con los organismos, entidades y programas de asistencia financiera en lo referente a la identificación de problemas del sector agropecuario que requieran financiamiento; la capacitación de personal en la preparación y evaluación de proyectos de financiamiento, y la asistencia técnica para apoyar los estudios y la elaboración de proyectos de inversión, así como para la ejecución de proyectos de financiamiento en el sector agropecuario.
- b. Encarecer a la Dirección General que IICA colabore con los organismos regionales y subregionales de integración económica y propugne una estrecha cooperación regional en las áreas de la educación, la ciencia y la tecnología relacionadas con el desarrollo rural.

VIII. Plan General del IICA*

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS,

VISTO:

El Informe de la Comisión Permanente de la Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (Doc. IICA/JD-730-14), y

CONSIDERANDO:

Que el Plan General del IICA ha sido examinado teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones contenidas en el Informe de la Comisión Asesora creada por la Resolución IICA/JD-658-30, así como los comentarios del Consejo Técnico Consultivo del IICA (Doc. IICA/JD-730-10 Rev.);

RESUELVE:

1. Acoger el Plan General del IICA, teniendo en cuenta los comentarios y observaciones del Consejo Técnico Consultivo y de la Comisión Permanente, tomándolo como un marco de referencia

* IICA/JD-730-13 rev. 2.

para las futuras acciones del IICA, sin que ello implique adquirir compromisos presupuestarios.

2. **Agradecer a los miembros de la Comisión Asesora el conjunto de ideas y sugerencias contenidas en su Informe, que sirvió de valiosa contribución para la preparación del Plan General del IICA.**

ANEXO 5

OEA/Ser. L/I
IICA/JD-715-11 (español)
23 de abril de 1970
Original: español

**RESOLUCION SOBRE EL INFORME DE LA COMISION ASESORA
Y LA PREPARACION DEL PROGRAMA-PRESUPUESTO
1971-1972**

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO
DE CIENCIAS AGRICOLAS:

VISTO:

El Informe de la Comisión Especial de la Junta Directiva (Doc. IICA/JD-715-15), en que se menciona que la Comisión Asesora rendirá su informe en setiembre de 1970, lo cual fue confirmado por el Presidente de la Comisión en el informe verbal rendido en el plenario; y

CONSIDERANDO:

Que el Director General en su mensaje "El IICA en los 70 —una proyección hemisférica y humanista", Doc. IICA/JD-715-2, propone a la Junta que con posteridad al mes de setiembre, pero antes del 15 de noviembre de 1970, se considere el informe de la Comisión Asesora y un plan del Director General, basado en dicho informe y las ideas expuestas en el mensaje citado, con el fin de adoptar las decisiones pertinentes para orientar la presentación del Programa-Presupuesto 1971-1972;

Que es conveniente acortar el proceso de transición motivado por el comienzo del mandato de un nuevo Director General y facilitar el paso hacia una nueva administración sin causar cambios abruptos no deseables;

Que sería conveniente que la Junta Directiva en Washington reciba el informe de la Comisión Asesora y conozca el plan que se propone presentar el Director General; y

Que con tal motivo convendría celebrar una Reunión del Consejo Técnico Consultivo, la cual debe ser convocada extraordinariamente por el Director General del Instituto;

RESUELVE:

1. Recomendar al Director General que convoque a una Reunión Extraordinaria del Consejo Técnico Consultivo para que se reúna en la sede de la Junta Directiva en Washington, D.C., en la fecha más propicia antes del 15 de noviembre de 1970.
2. Autorizar al Director General para que gestione con las Autoridades de la Junta en Washington la celebración de una Reunión, con la participación de los Representantes en el Consejo Técnico Consultivo, con el propósito de que dicha Junta considere el informe de la Comisión Asesora y consideren un plan que expondrá el Director General, basado en dicho informe y en las ideas expuestas en su mensaje presentado a la Novena Reunión Anual con el fin de adoptar las decisiones pertinentes a la política futura del IICA y a la orientación del Programa—Presupuesto 1971—1972.
3. Señalar que tanto el informe de la Comisión Asesora como el plan del Director General deben ser circulados a los Gobiernos para su conocimiento y consideración, por lo menos con un mes de anticipación.

ENGLISH VERSION

GENERAL PLAN OF IICA

INTRODUCTION

This Plan represents an interpretation of the measures contained in the Convention of IICA and establishes the administrative basis to implement these measures. In its preparation, the recommendations of the Advisory Committee, previous resolutions by the Board of Directors, and the ideas of the Director General presented to the Ninth Annual Meeting of the Board of Directors held in Mar del Plata, Argentine, in April 1970, have been taken into account.*

The Plan interprets the general objective and defines the basic strategy of IICA; it indicates the functions, lines of action, methods of operation and the necessary approach in terms of structure, operation, personnel, and financial aspects. Its purpose is to provide orientation and unity to the decision making process and the implementation of these decisions by the Institute during the next five years, having the decade of the seventies as its frame of reference. The Plan is subject to revision when it may be considered necessary.

The policy expressed in this Plan will be implemented by the Director General; he will do so through specific directives on lines of action, strategy of operation, organization, personnel and financial aspects of the institution.

* Resolution IICA/JD-715-11, April 23rd, 1970.

The Plan is presented together with the Report of the Advisory Committee, which was created by the Board of Directors of IICA through Resolution IICA/JD-658-30 of April 25, 1969 to evaluate the work of the institution and determine its future orientation.* It is noted with satisfaction that the Committee favourably commented on the work done by IICA.

* Resolution IICA/JD-715-11, April 23rd, 1970.

OBJECTIVES, STRATEGY, AND FUNCTIONS OF IICA

General Objective

Interpreting the purposes of its Convention in the light of conditions foreseen for the decade of the seventies and within a "Humanistic and Hemispheric Projection", IICA's general objective is to assist the countries to stimulate and promote rural development as a means to general development and to improve the welfare of the population. To better the welfare of its population, the public and private sectors of the American countries have undertaken efforts for their economic and social development. With respects to the rural population these efforts are oriented towards an increase in production and improvements in the level and distribution of effective demand for goods and services such as food, housing, clothing, education, health, and recreation.

The kind of efforts mentioned is justified but is not the only one to be desired. The countries should also make efforts to reduce rural marginality as evidenced by the inadequate participation of *campesinos* in the distribution of productive resources and in political social and economic decisions; without this kind of complementary effort, development cannot achieve a humanistic content and limits itself solely to economic growth and material improvement.

Therefore, it is through these two types of efforts that the American countries can achieve the kind of national development embodied in IICA's general objective previously mentioned.

This objective also involves the notion of general welfare. As IICA perceives it, development and welfare should be achieved keeping in mind both the individual and society. From the point of view of the individual, development and welfare are manifested by successive improvements in the material and spiritual aspects of the life of the people. From the point of view of society, that is to say, the relationships between individuals and between groups, development and welfare are evidenced through such things as the degree of liberty of persons and groups, the degree of cohesion and consensus reached by communities and the degree of cooperation and peace in which members of society live.

The general objective of IICA, then, covers material as well as spiritual aspects of development and welfare and has an individual as well as a social dimension. Therefore, the Institute strives to support efforts of the American States to:

- a. Increase agricultural production and productivity in line with increases in population and purchasing power, particularly for those products capable of competing in world markets, and for those which contribute to improvements in the diet of the population.
- b. Increase employment opportunities in the rural sector in proportion to the rates of growth of the rural labor force.
- c. Increase the participation of the rural population in development, reducing its marginality at a rate which permits a continuous and significant transformation toward a situation providing ample opportunities for all the members of the rural community.

Basic Strategy

To achieve the general objective of IICA, the strategy chosen is that of strengthening the national institutional systems dedicated to agricultural development.

The institutions and organizations selected are those involved in promoting the advancement of agriculture and improvement of rural life. These entities realize their efforts directly, using their own resources and providing services; but they also spur agricultural development by stimulating, orienting, coordinating and regulating similar efforts of individuals and institutions of the private sector. IICA favors both public and private efforts, but tends to concentrate its resources in strengthening organizations of the public sector. Furthermore, it does not consider public agricultural agencies as isolated units, but as components of an institutional *system*.

To strengthen institutions (education, research, credit, land reform, and others), IICA must necessarily work with the organizations in charge of executing the basic function of those institutions and with the external factors influencing their action. The organizations are formal agencies assigned specific functions, budget, organization and personnel (in the case of education, for example, the colleges of agriculture and technical schools).

Strengthening these organizations implies a permanent adaptation of their objectives to the problem at hand; provision of resources adequate to the size of the problem; and the obtainment of increases in the quantity or quality of services or results obtained per unit of resource used. It also means a better allocation of resources among different organisms or institutions and improved coordination within the institutional system.

To accomplish its functions, IICA should give attention not only to the internal but also to the external factors limiting the efficiency of these organizations. The internal factors refer to the rationality with which an organism fulfills its work and requires action in the following areas:

- a. *Objectives*; by assisting in a more precise definition or delimitation in the case of existing organisms or of establishing objectives for new organisms, always within a humanistic projection of development.
- b. *Planning*; by assisting in improving the diagnosis of the nature and magnitude of the problem, suggesting solutions, programming actions, and evaluating what has been accomplished.
- c. *Organization*; by assisting in the improvement of the administrative structure, coordination, budget preparation, formation and quality of personnel, and providing the necessary funds and physical facilities.
- d. *Execution*; by assisting in the initiation of actions which tend to achieve the established objectives of the operating organisms more rapidly, at lower cost per unit and with greater humanistic content.

The *external factors* refer to given conditions (from the point of view of the organism) which constitute the environment within which the organization operates. They refer to such things as available resources and the degree of acceptance of its functions. It includes matters related to national policy and priorities; coordination with other organizations for action requiring joint efforts; the laws and regulations it must observe in fulfilling its activities. Given the nature and origin of these external factors, they may be beyond

the scope of decision of the operating organism, requiring action with other organizations, at times outside the rural sector or even beyond the boundaries of the countries themselves.

Justification of the Basic Strategy

IICA has chosen the improvement of institutional systems as its basic strategy in the decade of the seventies, considering: a) the nature of the development process in rural areas and its limiting factors; b) the capability and resources, both national and multinational, dedicated to the task; and c) the responsibility of IICA as specialized agency of the Inter-American system, as well as its legal and budgetary limitations. Man is the subject and object, the essence of the development process. This implies constant adjustment and transition. Thus, more than a decade ago, IICA began de-emphasizing physical and biological research and lending greater attention to the formation of agricultural technicians that could become leaders in their countries.

With time it became more and more evident that these technicians, as isolated individuals, would have a very limited impact on the development process if IICA did not also promote improvements in their organizations. For this reason, in its programs and activities during the last five years, the Institute has given increasing emphasis to national agricultural organisms.

This experience has shown that the improvement of the organizations working to fulfill the required institutional functions in the rural sector depends on external forces as well as on the internal improvements these organizations may effect.

It has also become evident that the development process requires and implies both the training of technicians and of the rural masses, regardless of occupation, so that they may actively participate as individuals and members of society. This should be a major concern of all the national organisms that integrate the public component of the institutional system of a country. It was evident that, to fulfill its responsibilities as the Inter-American agency for agriculture, IICA had to assist member countries more effectively not only in the formation of capable technical leaders and the solution of the internal problems of the agricultural organizations, but also in improving the institutional environment; that is, the system within which these organizations operate; and giving more attention to training that would promote improvements in these systems.

Within a Humanistic Projection, the decision to concentrate efforts in improving the institutional system of the rural sector seems

highly advisable considering that: 1) hardly any other organism is paying attention to this important field; 2) this approach greatly facilitates collaboration and coordination with other multinational organisms of the Inter-American system and others; and 3) it also facilitates the relationship with bilateral and national programs.

Characteristics of the Functions of IICA

In the same manner that, in order to reach the general objective, it was necessary to select an operational strategy, this strategy in turn requires that the nature of the functions of IICA be specified. These characteristics are based primarily on the legal status of the Institute as an international organism, on the Report of the Director General to the Board of Directors of IICA in April, 1970 and on the Advisory Committee's report. Hence, the characteristics of IICA's functions are the following:

- a. *Action should be multinational.* IICA should concentrate its action on those activities benefiting several countries and which cannot be carried out advantageously by them independently.
- b. *Action should be complementary.* IICA should operate exclusively in those problem areas in which the countries cannot act efficiently by themselves.
- c. *Action should be temporary.* IICA should not perform a given activity for indefinite periods. Consequently, it should end its assistance and discontinue any given activity when the country or institution concerned is in a position to do it with their own efforts. This means that any particular activity should always be of a temporary nature; but this does not mean that in terminating that activity it is necessary to leave the country or the institution, particularly if other complementary efforts are required, following the characteristics herein outlined.
- d. *Action should be of support.* IICA should provide assistance to the countries in their efforts to develop agriculture in order to make them capable of performing by themselves what they cannot adequately do at present. In doing so, emphasis should be on training and education, and on the strengthening of national institutions. Direct action by IICA would be justified only in very special cases and in activities not contemplated by the countries. It would also be justified when, because of economies of scale, it is more advantageous to undertake multinational action.

- e. *Action should be specific.* IICA should operate through definite and systematic programs. Its activities should be concrete and with clearly defined goals. There should not be vagueness in its objectives.
- f. *Action should be receptive and flexible.* IICA should develop the ability to detect the needs of the countries, comprehend governmental priorities and perceive policy trends and program characteristics. It should be highly capable then, of adapting itself to changing circumstances and variations from one country to another and within countries.
- g. *Action should be innovative.* Without detriment to the previously mentioned characteristics, IICA should also maintain the ability to propose to the countries changes in concepts, organization and procedures. It should likewise offer new alternatives and methods of action.

ACTIVITIES OF IICA

The proposals herein presented are the result of an analysis of development in the countries of the hemisphere, with the exception of the United States and Canada, in recent decades and of the several diagnoses made by national and multinational organisms. This is the background for the Lines of Action for this decade given in the present Plan. They will be implemented in accordance with Article 52 of the Charter of the Organization of American States.

Lines of Action

The lines of action define and focus IICA's activities on its role of promoting improvements in the institutional systems of the rural sector. To accelerate the improvement of national and regional organisms so that they constitute institutional systems capable of accelerating rural development, the Lines of Action should cover the following fields:

- a. Analysis of rural development and related information;
- b. Strengthening agricultural education institutions essential to disseminate existing knowledge in the agricultural sciences, forestry, sociology, economics and home economics;
- c. Strengthening agricultural research institutions in charge of increasing knowledge in the biological and social fields;
- d. Strengthening of institutions dedicated to fomenting agricultural production;
- e. Support to regional integration organisms;

- f. Strengthening those institutions in charge of structural changes and that promote and carry out rural policies for the distribution of productive resources and political, social and economic power, and the elimination of rural marginality;
- g. Strengthening institutions in charge of administrating and formulating agricultural policy, planning, organization and coordinating governmental action to attain rural development.

This selection has taken into account policies and lines of action of other international organisms, especially FAO, to eliminate duplication and facilitate coordination of efforts. Also, this selection has followed the criterion of concentrating resources in a limited number of fields and at the same time including those institutions and organizations whose improvement is necessary in order to have an institutional system capable of accelerating rural development.

General Content of the Lines of Action

- a. *Analysis and information on rural development.* The analysis of the agricultural situation mainly of the institutions related to the rural aspects and its evolution permits the identification of the main problems requiring internal and external attention. Also, it allows the selection of institutions on which IICA should concentrate its resources and at the same time provides complementary information necessary to the Inter-American system. Gathering this information will also strengthen documentation and diffusion activities as means to improving agricultural institutions.
- b. *Education.* The Advisory Committee has set forth the idea, adopted in this Plan, that IICA develop and promote a vast agricultural education program at different levels for the decade 1971–1980. This program would be carried out through the national institutions and according to the needs of the agricultural development and social change process. In the educational field, IICA will continue its support of post-graduate and university education, and in certain cases at the technical school level. Greater emphasis will be given to the social sciences, and a greater cooperation with other organizations will be sought. In extension organizations, the strengthening of the educational approach, emphasizing the rural family as the basic subject of action, will be promoted; but without disregarding their function of accelerating the dissemination and adoption of improved practices, and of searching for new approaches better adapted to the conditions of Latin America.

- c. *Research.* IICA will limit its direct action in research. It will strengthen national and regional efforts in research, guiding them towards the objectives of development and in order to relate biological and social and economic research (technological and applied research). It will also encourage social and economic research of the rural sector by national institutions. Special attention will be given to the planning and administration of research.
- d. *Increasing production and productivity.* IICA will give its support to the countries in their efforts to increase production. It will promote the articulation of the activities of national organizations responsible for planning; biological, social and economic research; extension and technical assistance; credit; marketing, and providing agricultural inputs.
It will also help national institutions to carry out their work in such a way that *campesinos* receive a greater share of the benefits of increases in production and a higher proportion of the public services used to achieve such increases. In collaboration with other international organizations it will promote development of the agribusiness activities, emphasizing new employment opportunities in the rural areas.
- e. *Regional integration.* IICA will cooperate in studies to formulate regional policies for the rural sector and will lend assistance to national institutions doing the studies through training and technical assistance.
- f. *Land reform and farmer organizations.* At the countries' request, IICA will support national efforts in planning, implementing and promoting structural changes. This action would include structural aspects of land tenure, production and agricultural services, with the objective in mind of incorporating into the society an increasing proportion of the marginal population of the rural areas.
- g. *Administration of agricultural policy.* IICA has gained some experience in this field in recent years. Planning will receive additional support with the post-graduate degree in agricultural planning. Coordination among organizations of the agricultural sector will be promoted to gain a more efficient and cohesive policy. Efforts on organization and coordination will center mainly on Ministries of Agriculture and Planning agencies.

Program Content

The programs to implement the Lines of Action of IICA will be established in accordance with national and regional priorities oriented to promote the development of the institutions and their corresponding organizations, of the rural sector. The following aspects will be included:

Analysis and information on the rural sector

- a. Systematic and periodic analysis of the progress of agriculture;
- b. Systematic and periodic analysis of the evolution of agricultural institutions and organizations, both individually and as institutional systems;
- c. Assistance and strengthening libraries and agricultural documentation and information organizations.

Strengthening educational institutions

- d. Strengthening educational organizations at the college and technical levels;
- e. Strengthening agricultural extension organizations;

Strengthening research institutions

- f. Strengthening biological, social and economic research organizations.

Strengthening institutions for increasing production

- g. Strengthening technical assistance organizations;
- h. Strengthening agricultural credit organizations;
- i. Strengthening agricultural market organizations;
- j. Strengthening land settlement organizations;
- k. Strengthening agencies promoting agribusiness;
- l. Strengthening agencies working with cooperatives.

Strengthening regional integration institutions

- m. Advisory services to regional integration organisms;
- n. Strengthening national organizations connected with the integration process.

Strengthening institutions responsible for promoting and executing structural changes

- o. Strengthening land reform organizations;
- p. Strengthening agencies for farmer organizations.

Strengthening institutions for agricultural policy administration

- q. Strengthening agencies in charge of organization and coordination;
- r. Strengthening planning organizations.

The programs being initiated to assist countries in solving specific problems (such as the American Tropics, Livestock, Irrigation and High Andes programs) should be carried out concentrating and limiting IICA's efforts to one or several of the aspects indicated above. The support given by IICA should not be dispersed nor should it deviate from its immediate objective which is the improvement of the institutional system and its organisms; emphasizing the preparation of human beings for active participation in the development process, as was previously mentioned.

Strategy of Operation

The strategy of operation refers to the way in which IICA views the nature of its action; to the general content of lines of action and programs adopted; to the ways and means employed; and to the activities of the institution on which it will concentrate its action. A priori, it is considered that IICA's work in all its line of action should conform to criteria such as the following:

- a. The institutional systems and organisms of the countries or of the regional integration organisms are in charge of executing the development policy, and IICA will act according to the policies established by the countries; the basic unit in the institutional system of a country is the organism or agency and this fact should be reflected in the organization and operation of IICA;
- b. The basic unit in the institutional system of a country is the organism or agency and this fact should be reflected in the organization and operation of IICA;
- c. Teaching must be the main tool of IICA for promoting institutional change and in serving as the specialized agency in agriculture;

- d. The ultimate objective of institutional strengthening is the welfare of the rural entrepreneur, the farmer, the rural youth and housewife;
- e. It is important for IICA to work in cooperation with other international technical assistance (specially FAO) and financial institutions;
- f. During the transition period in which IICA will continue to operate its own Centers, these will give the highest priority to support the Institute's activities in the countries;
- g. It is fundamental to help national organisms to develop or improve their functions by working with and through rural groups and not simply with individuals. This is considered important, not only because of efficiency considerations, but also because of the humanistic purpose of the development process; this implies rural groups motivated and organized not only as simple associations, but also to pursue well defined and potentially attainable joint and communal ends.

Instruments of Action

To lend technical assistance, IICA must rely primarily on the following tools:

- a. Teaching, the main purpose of which is to train individuals in technical as well as human aspects for a greater participation in the development process, and to provide them with a consciousness of the obstacles, limitations and possibilities of accelerating development;
- b. Training in the preparation of projects for the improvement of institutional systems and their organisms;
- c. Research, whose main purpose is to discover new knowledge;
- d. Direct an advisory service, which tries to apply knowledge to the solution of problems, based upon the experience of a technician or a technical team, or based on research results;
- e. Permanent groups or committees, whose main function is to coordinate the efforts of national organizations or to solve specific problems;
- f. Support professional associations so that they may acquire the capability to achieve their objectives.

The efficiency of the tools used by IICA to promote changes in the institutional system is greatly increased when they are linked to internal or external sources of financial assistance or services

provided to the countries by other organisms. This moves IICA to dedicate a substantial part of its effort to promote an adequate coordination with these other organisms in order to more effectively help the countries attain their development objectives. In this manner, the recommendations resulting from IICA's action can be translated into changes in the different activities of an organism and in changes in the external factors affecting it, more rapidly than with technical assistance alone. Thus, the Institute is prepared to become the executing agency of programs and projects of a bilateral or multilateral character which governments or multinational financial organisms undertake in countries of the hemisphere. The action through national organisms working jointly with national technicians, and the use of such measures as national counterpart personnel permit greater efficiency in the application of the instruments used. This system allows an increase in the effective resources for operations of IICA and a greater knowledge and closer contact with the conditions of a country, as well as the training of national teams that can later assume the full responsibility for activities initiated or improved with the assistance of the Institute.

Another method of increasing the efficiency of the instruments used to promote changes in institutions is through simultaneous action on planning, execution and organization of the institutional system of an institution or organism. This is due to the fact that several factors simultaneously and interrelatedly influence the efficiency of operation of the individual organisms and of the institutional system as a whole.

An extensive reciprocal training mechanism, providing for the interchange of technicians and experiences among countries and institutions of the hemisphere is another instrument that the Institute will use to increase the necessary knowledge required for effective action by public officials of the countries.

To the degree that IICA can perform its work with higher echelon organisms, which in turn influence other institutions and organisms, its work will be more efficient and it will be better able to attend the growing needs and aspirations of the countries.

ORGANIZATION

The Inter-American Institute of Agricultural Sciences is an autonomous intergovernmental institution with its own legal statute, with programs designed to attend the needs of the member states; as the Inter-American specialized agency for agriculture it should fulfill the functions necessary to initiate and execute agricultural development programs within the general policies adopted by the OAS for the hemisphere. In this twin role, IICA should have a hemispheric structure designed to perform these functions and to become an effective "*Inter-American Organization for Agriculture*" capable of achieving the objectives and goals, and operating adequately the mechanisms given in this Plan. In this new projection IICA will have to coordinate its action with that of the other organisms of the Inter-American system. This hemispheric conception requires a change in the name of the institution to eliminate its present localized identification and project a true image of its scope of action and the important functions it fulfills.

Structure and functions

Structure and functions cover the identification of the directive and operational units, and the role of each in achieving the Institute's objectives.

Directive Bodies

It is considered convenient that the Ministers of Agriculture participate in framing the agricultural policy of the continent and that as an Assembly they act as the highest authority of the Institute. In consequence, it is proposed that in this capacity the Ministers of Agriculture meet every two years to evaluate the work of IICA, advance recommendations on programs, adopt measures to promote the institution as an instrument created by the governments for agricultural development, and approve the bi-annual program budget. The cost of these meetings would be financed by the Institute.

When IICA considers it advisable, and in accordance with the Charter of the OAS, it could request the Permanent Council that the assembly of Ministers of Agriculture also act as the Specialized Inter-American Conference.

It is also deemed important that the Institute continue to have a Board of Directors integrated as at present by a representative of the highest hierarchy from each member state; and who could be the country's representative to the Permanent Council of the Organization of American States, or named by special appointment. This Board of Directors would fulfill the functions indicated by the Convention, except the approval of the program budget, which would be done by the Assembly; it would also act as Preliminary Committee for the Assembly. The coordination of IICA with the other Councils, organs and organisms of the Inter-American System and with other international organizations will be done through the coordinating mechanism adopted by the General Assembly of the Organization of American States. The approval of the program budget by the Assembly of Ministers of Agriculture makes the annual meeting of the Technical Advisory Council, convened for this purpose unnecessary. Nevertheless, this organism created by the Convention would be maintained to advise the Director General of IICA in technical matters whenever he considers it to be necessary. In agreement with the Advisory Committee, it is considered necessary to take immediate action to abolish the 1958 Protocol of Amendment and modify the Convention introducing the changes herein proposed.

However, since approval of modifications to the Convention would be a delayed process, it is considered indispensable that the Board of Directors approve a temporary rule by means of an executive resolution covering the changes to be included in the amendment of the Convention.

Director General

The functions and responsibilities of the Director General will be those stated in the Convention and those given by the directive bodies. As such his responsibilities include the general administration of the Institute, the execution of programs and relations with other institutions. In fulfillment of his duties he will structure the organization to perform the wide and complex functions presented in this Plan.

Deputy Director General

By delegation of the Director General the Deputy Director General will be in charge of IICA's operations: lines of action, programs and projects, and the supervision and control of all the operating units.

Regional Directors

By delegation of the Director General the Regional Directors will supervise the execution of programs, projects and activities carried out in the countries of the different Zones of the Institute.

The Regional Offices will serve as the decentralized planning units at a regional level; as national office in the host country and will work in coordination with the multinational integration organisms. They will also operate as centers of coordination and technical support of the national offices within each Zone. In this sense the organization of IICA would provide for the interchange and sharing of its technicians' services among the regional and national offices for mutual reinforcement and articulation of national and regional efforts and permit the creating of truly regional and hemispheric teams. To assure a maximum impact of IICA's multinational programs, the regional offices should be structured so as to effectively perform the functions mentioned.

National Offices

The National Offices are the basic units of operation, responsible for the execution of the activities corresponding to IICA's programs and projects in the respective countries. In performing their work

they will strive to make the multinational efforts of IICA complementary to the policies, priorities and plans of the member countries, avoiding any action detrimental to their national heritage. Each country has complete independence of action in undertaking efforts to accelerate development; plans and actions for technical assistance by a multinational organism like IICA should be developed and implemented with a broad knowledge of and close contact with each country. For this necessary knowledge and contact IICA will place greater emphasis on its National Offices, so that while the Regional Office provides breadth and multinational scope to the programs, in the national offices provide the depth and adaptation to local situations.

It must be underscored that this does not imply a weakening or relinquishing of the multinational role of IICA. Rather, it is considered the most effective strategy to perform this role during the decade of the seventies. The technical personnel located in a National Office will not become an isolated unit. Its members will be the decentralized components of IICA's multinational team at the Zone and hemispheric level; linked and coordinated by the Regional Offices in planning and executing the hemispheric lines of action of IICA.

Tropical Research and Training Center (IICA-CTEI)

In agreement with the Advisory Committee it is deemed prudent to start a plan to transfer this Center to interested countries and institutions so that, in a predetermined period of time IICA terminates its operations there. Nevertheless the need for a gradual transference scheme is evident, to avoid deterioration of this Inter-American property or a situation that may mean losses to the Member States. For this reason, it is considered that the term for this transference cannot be set in haste nor shortened to pressing limits. Therefore, it is felt that the Executive Offices need a margin of time to complete this operation of not less than five years, beginning July 1, 1971 and not to exceed seven years. The measures taken to progressively reduce operation, so that no later than the end of the seventh year IICA's financial commitments in this Center are terminated, will be included in the proposed program budgets, beginning with the one for fiscal year 1971-1972.

In the transition plan the decreasing economic support should occur in such a way that the programs are not unduly affected and the Center does not deteriorate before the transference is completed.

A pertinent immediate action, and of symbolic significance, would be to change the name of the Center to “Tropical Research and Training Center” to relate it directly with its ecological environment.

Inter-American Agrarian Reform and Rural Development Center (IICA-CIRA)

The Advisory Committee’s recommendations regarding IICA-CIRA are equally endorsed in this Plan. Therefore, a similar period of time to that for IICA-CTEI is proposed to terminate graduate training and for the overall transition plan. The implications of this future transition were taken into account in deciding to transfer the Rural Development Department of IICA-CTEI to Bogotá. Graduate training in this field offered by IICA-CTEI was financed mostly by IICA. Now, IICA-CIRA is offering this training jointly with the Colombian Agricultural Institute (ICA) and the National University of Colombia as part of a plan in which this training will be gradually absorbed into the national system. The plan foresees that within four years the ICA-University of Colombia system will assume full responsibility.

Besides the short and medium term transition in graduate training previously mentioned, the transference of the Department is necessary in order to have a “critical mass” in this field, repeatedly mentioned as of primary importance by the Board of Directors, without increasing total technical staff of IICA-CTEI and IICA-CIRA.

The personnel of the Rural Development Department transferred to IICA-CIRA and that of the Agrarian Reform Center, established in Bogotá with the support of the TCP Project 206 of the Technical Cooperation Administration of the OAS complement each other; with the corresponding economies involved.

Office for the Promotion of Graduate Education

Together with the transition measures proposed for IICA-CTEI and IICA-CIRA, IICA will transfer to national institutions and organisms its direct action in graduate education carried on for years in these Centers. To the degree that this direct action disappears, indirect action to promote and strengthen graduate education given by national institutions will increase. To supervise the process of transition and acquire the necessary capacity to effectively promote

and strengthen graduate education offered by national institutions, a Dean of the Graduate School will be appointed in the Executive Offices. This will later become the Office for the Promotion and Coordination of Graduate Education in the Hemisphere.

Office of the Director of Administrative and Financial Affairs

This Office will continue to fulfill the important functions related with administrative and financial matters. At the present time, the recommendations made by a personnel consultant are under study. Ways to reduce the administrative duties of the decentralized units are being studied so that they can dedicate more time and effort to technical matters. In both cases a greater administrative efficiency and operational impact is sought.

Office of the Director of Official Relations and Public Information

Official relations are an exclusive function of the Director General. They are under his immediate supervision and by his delegation are handled by the office of the Director of Official Relations and Public Information.

It is the responsibility of this Office to take care of correspondence with governments, international institutions and Directive Bodies of the Institute; the legal aspects related with the legal instruments of the Institute and the negotiations of agreements and contracts; coordination with Regional Directors and Official representatives in the area of Official Relations; protocol matters related with official relations, etc. Another basic function of this Office is the publication program of the Institute and its public information, which is done on a reduced scale. For this reason, repeating the opinion of the Advisory Committee, it is considered that there is a relative lack of knowledge about IICA and that it is necessary to undertake an effective information program regarding the work and programs of the Institute, leading to a better utilization of the Institute's services by Member Countries.

Office of the Associate Deputy Director General for Technical Orientation and Planning

In the Report presented by the Director General to the Board of Directors in its Annual Meeting of April 1970, the functions of this unit were described, emphasizing technical aspects and internal and external planning in the medium and long run. For a dynamic and technically effective IICA we must add the equally important functions of annual planning; analysis and preparation of the program budget; recording and evaluating the activities of each project; and gathering the information for the reports requested by the Board of Directors, the governments of the Member States and the organs and organisms of the Inter-American system. It will be an increasing responsibility of this directorship to promote and simplify the definition and explanation of the processes for the improvement of agricultural institutional systems and of agricultural development.

Office of the Associate Deputy Director General for External Coordination

To promote an effective coordination of the activities of the Institute with those of the OAS and other international organisms and institutions connected with the agricultural sector, located in the United States, it is necessary to strengthen the Washington Office of IICA and assign it the status required to perform this function, so vital to achieving the objectives expressed.

The history of the Institute in recent years contains a countless number of instances in which the lack of adequate liaison has frustrated possible coordinated efforts with several organisms, to the detriment of the Member States; or at the critical moment has deprived IICA of participation in discussions, analysis and decisions in which its presence and experience would have been of great benefit to the Member States. Concern over coordination of efforts will be constantly present in the activities of the Institute. For this reason, greater efforts will be made to have closer collaboration with FAO, as recommended by the Advisory Committee, as well as with other organisms. Part of this action will be handled directly by the Director General (with the participation of the Office of Official Relations and Public Information) and partly by this Deputy Director General's Office.

Inter-American Center for Agricultural Documentation and Information (CIDIA)

The Advisory Committee points out in its report the importance of establishing a modern system of agricultural documentation and information integrated by the different national and regional documentation centers. The Library and Documentation Center which IICA has in IICA-CTEI would be part of the system. The administration of this system together with the documentation center of the Institute would be located in the Executive Offices headquarters. This recommendation in its major aspects, coincides with the proposal of the Director General to the Board of Directors in its annual meeting held in April, 1970.

In both cases this Center is visualized as an integral component of IICA'S efforts to accomplish its objectives and not as an isolated activity.

It is worthwhile to mention also that the convenience of assigning the Center the added responsibility of supervising all publication and publishing activities of IICA is under study to assure a uniform policy in line with the objectives and lines of action of the General Plan.

Kind of Personnel Needed

In general, the needed technical capacity to perform the activities required in strengthening the institutional systems and the responsibility of IICA as the specialized agency of the Inter-American system are the basis for determining the characteristics of the technical personnel the Institute must have. Both criteria imply attention to areas such as:

- ▲ Planning
- ▲ Execution
- ▲ Administration

For these functions experienced and specialized technical personnel are required in each of the areas and fields indicated within the lines of action stated in the corresponding section of this Plan.

Since some of the activities are continuous or repetitive and others are temporary, not all of IICA'S personnel has to be permanent. It is necessary then to have two kinds of technical personnel as explained below.

It is necessary to have a minimum permanent professional staff with prestige, wide experience and technical training in the subject matters covered in each of the lines of action and hemispheric programs of IICA. This group would be in charge of promoting and coordinating IICA's efforts at all levels and stages of development of the institutions and organisms related with their field or program. Also, in this core of permanent personnel there will be a complementary group of technicians working at the project and activity level, on:

- ▲ Policy and strategy for development
- ▲ Planning and preparation of projects
- ▲ Agricultural public administration
- ▲ Agricultural education.

In addition, a team of temporary personnel specialized in different fields is needed. It should be of the highest capacity and quality. It would work on short or medium run assignments in a large number of specialized fields. It will be necessary to deal with a wide variety of activities in given stages of development of institutions and organizations in any program, project or activity. This personnel would be hired for variable periods and to perform specific activities. Preferably they should be experts of national organisms. The contracting systems or working arrangements would need to be very flexible.

In addition to the technical personnel mentioned above, it is indispensable to have the required qualified administrative personnel for the adequate functioning of the Institute in the planning, execution, and administration areas.

Financial Aspects

For the 1970–71 fiscal year IICA has 112 technicians and a total budget of \$4,022,918. Of this budget 58.2 per cent is spent on regional and national activities and 28 per cent in the two centers (IICA–CTEI and IICA–CIRA). The remaining 13.8 per cent is spent in the Executive Offices. In line with the present policy, it is estimated that by 1975–76, 70 per cent of the regular budget of the Institute will be used in national and regional activities. The remaining 30 per cent will be distributed between the Executive Offices and the other operating units.

Given the complexity of the transition process of IICA—CTEI and IICA—CIRA and the necessary organization previously mentioned, it will be difficult to assign a greater proportion of budget for the decentralized operating units in less than 5 years.

It is expected, depending on the experience gained up to 1975, that there will be possibilities of increasing this percentage in the second part of the decade.

It is proposed that increases in the total budget, over and above the vegetative increment in cost, would be limited to concrete proposals presented within the frame of reference of the lines of action here presented. These increases would be based on a greater and more detailed knowledge of the priority needs and wishes of the member countries related to assistance in accelerating improvements in rural life. It will be in this sense and with this criterion that IICA would propose increases in the number of its technical staff.

In the next five years three different aspects of financing will be presented to the Board of Directors, together with the corresponding program budgets. These are:

- a. Increase the technical staff by 15 per cent (to a total of 130), to adjust to the demands for technicians in the countries (National offices and special programs approved), complete the staff needed in the Executive Offices (Planning and Documentation), and to improve the dissemination of information about the Institute.
- b. Complete the absorption of Project 206, approved by the Board of Directors and the Inter-American Economic and Social Council (IA—ECOSOC). This gradual absorption began July 1, 1970.
- c. Adjust the salaries of the technical staff to the levels adopted by the General Secretariat of the OAS (in line with those of the United Nations); implementing in this way the recommendation of the Board of Directors (IICA/JD—367 dated May 27, 1963).

A system of biannual approval of IICA's budget will be studied jointly with the Board of Directors. This system was adopted by the Organization of American States and has been in effect in other international organizations, FAO among others.

September 1970

La Serie Documentos Oficiales es responsabilidad de la Dirección de Relaciones Oficiales e Información Pública del IICA.

Este documento ha sido publicado por el Taller de Imprenta del Centro Tropical de Enseñanza e Investigación, Turrialba, Costa Rica, con un tiraje de 1000 ejemplares.

